



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL TO IMPROVE COMPANY'S MOTIVATION INCENTIVE PROGRAM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Izabela Čadeni

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Izabela Čadeni**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení motivačního programu vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav motivačního programu ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny motivačního programu. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

Základní literární prameny:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Návrh na zlepšení motivačního programu vybrané společnosti“ se zabývá vyjasněním pojmů týkajících se motivace zaměstnanců, jejich odměňováním a využití různých zaměstnaneckých výhod v podobě benefitů.

Analytická část je věnována interní analýze a analýze okolí společnosti, rozhovorům se zaměstnanci a majitelem společnosti. Z výsledku šetření je navrhnut stav na zlepšení stávající situace.

Abstract

Bachelor thesis on "The incentive program of the company" deals with the clarification of terms relating to employee motivation, their remuneration and the various employment earnings in the form of benefits.

Analytical part is devoted to interviews with employees and the business owner. The proposal to improve the situation is based on thus obtained results of the survey.

Klíčová slova

benefits, motivace, motivační program, odměna, odměňování, stimul

Keywords

benefits, motivation , motivationplan, reward, remuneration, stimul

Bibliografická citace

ČADENI, I. *Motivační program firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 93 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Krutnorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

Izabela Čadeni

Poděkování

Chtěla bych především poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Markétě Krutnorádové, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost, odborné a cenné rady. Velmi si cením její metodické pomoci, kterou mi při psaní mé práce poskytla. Také bych chtěla poděkovat všem mým konverzačním partnerům a společnosti Vinařství Mutěnice s. r. o., kteří byli ochotni se mnou spolupracovat. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině, která mě podporovala.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ.....	11
2 TEORETICKÁ VYCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Motivace.....	13
2.1.1 Typy motivace	15
2.1.2 Zdroje motivace	16
2.1.3 Vrstvy motivace.....	16
2.1.4 Zlaté pravidlo motivace	17
2.2 Teorie motivace.....	18
2.2.1 Teorie instrumentality.....	18
2.2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	19
2.2.3 Teorie zaměřené na proces	22
2.3 Motivátory.....	25
2.4 Negativní ovlivnění pracovní motivace	26
2.5 Motivační program.....	26
2.6 Stimulace.....	27
2.7 Koncept celkové odměny	27
2.7.1 Celková odměna	27
2.8 Základní peněžní odměna	29
2.8.1 Mzdové formy.....	29
2.9 Zaměstnanecké výhody	32
2.10 Vzdělání a rozvoj	33
2.11 Pracovní prostředí	33
2.12 Řízení odměňování pracovníků.....	33
2.13 Vliv odměňování na pracovní motivaci	34
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	36
3.1 Charakteristika společnosti	36
3.2 Analýza hospodářské situace	38
3.3 Mc Kinseyův rámec „7S“.....	49

3.3.1	Shrnutí získaných poznatků	53
3.4	Analýza motivačních systémů ve společnosti	53
3.4.1	Základní peněžní odměna	54
3.4.2	Příplatky a odměny	54
3.4.3	Zaměstnanecké výhody	56
3.4.4	Vzdělání a rozvoj	58
3.4.5	Pracovní prostředí	58
3.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců	59
3.6	Strukturální analýza odvětví	62
3.7	Analýza trhu práce	65
3.8	SWOT analýza	69
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	72
4.1	Motivační program	72
4.2	Komunikace	76
4.3	Harmonogram změn	77
4.4	Ekonomické zhodnocení	79
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK	91
	SEZNAM GRAFŮ	92
	PŘÍLOHY	93

ÚVOD

Bakalářská práce je napsána na společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o., která je na českém trhu od roku 1997 a zabývá se zpracováním hroznů nejen z oblastí Slovákka, ale zpracovává hrozny od více evropských pěstitelů. Za dobu svého působení se Vinařství Mutěnice, s. r. o. vypracovalo na jednoho z největších importérů vína a hroznů v České republice. Společnost dosahuje pravidelného ročního obratu cca 400 milionů Kč a zaměstnává cca 60 zaměstnanců.

Tématem bakalářské práce je motivace jako samotná a co jí pohání k vykonávání práce, stávající motivační program společnosti. Jedná se o téma, které je v současné době velmi aktuální, neboť se netýká pouze zaměstnavatelů, ale zaměstnanců samotných. Najít vhodnou motivaci pro každého z nás může být velmi obtížné, neboť každého uspokojuje něco jiného, navíc žijeme v různých rodinných prostředích a životních situacích. Co je pro jednoho prioritní věcí, nemusí platit pro druhého. Prostě stejný motivační prvek nepůsobí plošně na všechny. Proto je nutné najít v pracovním kolektivu tu správnou motivaci pro jednotlivce vzhledem k jeho osobnostnímu charakteru. Ve společnostech dost často fungují motivační programy, které jsou zaměřeny pouze na zájmy společnosti, nikoliv na společné zájmy společnosti a zaměstnanců. Oba tyto subjekty by měly být v rovnoprávné úrovni.

Práce je rozdělena na část teoretickou a analytickou. Teoretická část je věnována objasnění několika pojmů, jako je motivační program společnosti, odměňování zaměstnanců či samotná motivace, stimuly, benefity a další pojmy. Analytická část je věnována popisu společnosti, popisu jednotlivých benefitů a také dotazníkovému šetření vztahující se k průzkumu, jak jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním programem. Respondenty výzkumu tvoří zaměstnanci Vinařství Mutěnice, s. r. o. od vrcholových manažerů až po pracovníky pracující ve výrobních halách.

Návrhová část je věnována vhodnému motivačnímu programu, který by zaměstnancům Vinařství Mutěnice, s. r. o. splnil jejich potřeby, a byl inspirující při jejich práci a posiloval jejich postoje k společnosti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářská práce se vyhodnotit motivační systém zaměstnanců vybrané společnosti podle mzdového systému a odměňování ze strany vedení společnosti. Konkrétně se jedná o společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o. je to společnost, která vyrábí, prodává a rozváží víno po celé České republice. Důležitá je role důvěry v prosperitu společnosti, která své zaměstnance může motivovat tím, že získají i podíl ze zisku. Společnost má od roku 2012 nové majitele, kteří se snaží najít co nejefektivnější a nejpropracovanější systém odměňování pro své zaměstnance.

Díličními cíli práce je:

- popsat teoretická východiska motivačních programů pomocí rešerše z různých odborných zdrojů,
- zpracovat analýzu současného stavu motivačních programů společnosti,
- zhodnotit návrh řešení.

Při zpracování bakalářské práce budou použity výzkumné metody (kvalitativní i kvantitativní) a techniky. Z technik, které se mohou u kvalitativního výzkumu provádět, bude nejprve použita případová studie, kdy se data získávají pomocí detailního studia organizací. K doplnění případové studie je použit rozhovor s jednatelem společnosti.

U metodologie je použit výzkum kvantitativní, vybrána byla metoda dotazníkového šetření, pro zpracování velkého množství dat z navracených dotazníků od respondentů byly použity statistické metody. Dále v analytické části je uváděna analýza hospodářské situace, analýza „7S“, analýza motivačního systému ve společnosti, analýza spokojenosti zaměstnanců, analýza trhu práce, mzdové šetření a SWOT analýza společnosti.

Bakalářská práce se věnuje otázkám typu:

- Jak funguje stávající motivační program?
- Jak může být motivující pracovní prostředí, kolektiv, nadřízený, různé benefity (např. stravenky, sickday, týden dovolené navíc, práce z domu, flexibilita pracovní doby).

- Co je pro zaměstnance Vinařství Mutěnice s. r. o. podstatné, aby rádi pro tuto společnost pracovali?
- Jak může být přijat nový motivační program a co od něj zaměstnanci očekávají?

2 TEORETICKÁ VYCHODISKA PRÁCE

V teoretických východiscích je pozornost zaměřena na podrobnější popis pojmů týkajících se motivačních programů ve společnosti pomocí publikací, které se na toto téma zaměřují. Z velkého množství českých a zahraničních autorů, které se tomuto tématu věnují, je uváděn Jiří Plamínek, který velmi srozumitelně a komplexně popisuje danou oblast.

2.1 Motivace

„Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat.“ (PLAMÍNEK, 2010, s. 11)

Adair (2004, s. 15) vysvětluje, že slovo motivace je od původního slova movere, tedy pohybovat se nebo hýbat se. Jednoduchým vysvětlením je tedy motiv něco, co nás uvede do pohybu.

„Znaky motivace – jako například energii a odhodlanost – jsou tím prvním, co hledají zaměstnavatelé, když si vybírají své zaměstnance. Termíny spojené s motivací ukazuje následující tabulka.“ (ADAIR, 2004, s. 15)

Motivace je tedy hlavní příčinou lidského chování, jde o uspokojování individuálních potřeb a odstranění nedostatku (BEDNÁŘOVÁ, JAROŠOVÁ, NOVÝ, 2012, s. 226).

Tab. 1: Termíny spojené s motivací (Zdroj: ADAIR, 2004, s. 15)

Přiřazené termíny	Přiřazené vlastnosti
Přístup k práci	Energie
Orientace na práci	Pracovní nasazení
Úsilí	Houževnatost
Vůle	Rozhodnost
Nadšení	Přesvědčivost
Vyrovnanost osobnosti	
Loajalita	
Cílevědomost	
Chuť do práce	

„Podniky musí být schopny klást důraz na bezpečné a zdravé pracovní prostředí, osobní růst zaměstnanců, kvalitní systém jejich vzdělávání, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, důraz na genderovou rovnoprávnost, adekvátní odměnu za práci a další.“ (DVOŘÁKOVÁ A KOL., 2012, s. 409)

Každá společnost by si měla vážit kvalitních zaměstnanců a současně se zajímat o jejich motivaci k práci. Zaměstnancům v západní Evropě i v ČR jde stále více o jiné hodnoty než je pouze finanční ocenění. Mzda samotná představuje pouze jeden z faktorů, které mohou ovlivňovat zaměstnance při jejich rozhodování o řízení svého kariérního růstu, tj. zda mají u zaměstnavatele možnost dále se vzdělávat, ovlivňovat pracovní dobu, zda se mohou identifikovat s hodnotami a vizí společnosti (DVOŘÁKOVÁ A KOL., 2012, s. 409).

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Ukazujíce nám proč se lidé, při své práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru (ARMSTRONG, 2007, s. 219).

Armstrong (2007, s. 219) píše, že každý z nás má různé potřeby a abychom si je uspokojili, děláme různé kroky, které nás mají dovést ke splnění těchto záměrů. Ovšem je chybou se domnívat, že stejný přístup motivování bude vyhovovat všem jedincům. Proto ne vždy funguje jako motivátor odměna za výkon. S větší pravděpodobností bude fungovat motivování založené na správném poznání a porozumění toho, co je ve hře.

Mezi nejčastěji diskutované problémy personální práce je péče o pracovníky, kdy i pro menší společnosti je tento fakt důležitý. Úroveň péče o pracovníky je nejefektivnější nástroj získávání stabilizace pracovníků, kdy harmonické pracovní vztahy ovlivňují výkon ve společnosti (KOUBEK, 2011, s. 224).

Plamínek (2010, s. 15) říká, že pokud chceme někoho motivovat, musíme o něm hodně vědět. Vytvořil devět motivačních pravidel:

1. Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.
2. Nepřízpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
3. Lidé musí být spokojeni alespoň s něčím.

4. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
5. Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
6. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
7. Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.
8. Při motivaci myslíte na druhého ne na sebe (PLAMÍNEK, 2010, s. 26).

K významnému hledisku zařazujeme i působení motivace, která působí ve třech dimenzích:

1. Dimenze směru – určuje zaměření člověka určitým směrem anebo jej od toho směru odvrací.
2. Dimenze intenzity – ukazuje úsilí jedince o dosažení cíle, tedy kolik energie vynakládá na dosažení svého cíle.
3. Dimenze stálosti – jde o lidskou vytrvalost jít si za svými sny a o překonání překážek (BEDNÁŘOVÁ, JAROŠOVÁ, NOVÝ, s. 226).

2.1.1 Typy motivace

Podle Armstronga (2007, s. 220 – 221) se lze k pracovní motivaci dostat dvěma způsoby. První způsob je ten, že zaměstnanci motivují sami sebe prací, která vyhovuje jejich potřebám a vede ke splnění jejich cílů. Druhým způsobem jsou zaměstnanci motivováni managementem prostřednictvím takových metod, mezi které může patřit povyšování v kariérním růstu, pochvala a uznání, finanční odměna atd.

Existují dva typy motivace:

- vnitřní motivace – vytvářejí si ji lidé sami, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. To může být odpovědnost (pocit, že práce je důležitá), nezávislost (volnost konat), uplatňovat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, příležitost v kariérním růstu, přitažlivá a podnětná práce (ARMSTRONG, 2007, s. 221),
- vnější motivace – to je vše, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Patří sem odměny, např. zvýšení platu, pochvala, ale také tresty, např. kritika, srážka ze mzdy, odebrání osobního ohodnocení, kárná řízení (ARMSTRONG, 2007, s. 221).

Vnější motivátory mohou mít jasný a bezprostřední účinek, ale působí krátkodobě. Vnitřní motivátory bývají hlubšího charakteru a mají dlouhodobý účinek, protože jsou součástí zaměstnance a nejsou vnucené zvenjšku (ARMSTRONG, 2007, s. 221).

2.1.2 Zdroje motivace

Podle Bednářové, Jarošové a Nového (2012, s. 228) je pro efektivnější působení pro zaměstnance je potřeba znát, z jakých zdrojů pramení jejich motivace. K základním zdrojům motivace patří:

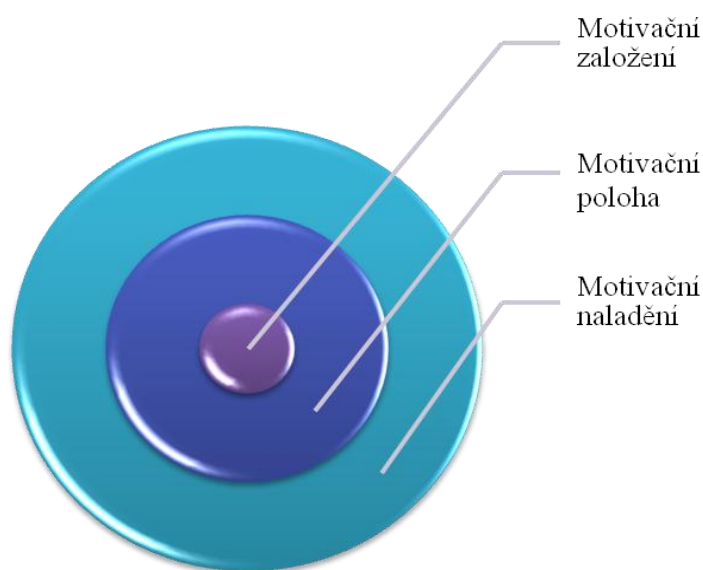
1. Potřeby – můžeme je chápat, jako nedostatek něčeho, co člověk potřebuje, nebo jako nadbytek, co pro člověka není prospěšné. Je důležité najít konkrétní cíl naší potřeby, aby byla uspokojena. Výsledkem se pak stane odstranění nedostatku nebo nadbytku. Potřeby můžeme rozdělit na primární potřeby, kam zařadíme fyziologické potřeby a biologické potřeby a na sekundární potřeby kam můžeme zařadit společenské a sociální potřeby.
2. Návyky – jedná se o vzorce chování, které člověk neustále opakuje. Jestliže se tyto činnosti vyskytují často, stává se z nich stereotyp a automatizují se, člověk si ani neuvědomuje, že je vykonává.
3. Zájmy – můžeme je označit jako odvozenou potřebu, kterou uspokojujeme prováděním nějaké činnosti.
4. Hodnoty a hodnotové orientace – tento systém ovlivňuje jednání každého pracovníka a jsou zdrojem lidské motivace. K hodnotám můžeme zařadit zdraví, přátelství, peníze či rodinu.
5. Ideály – jsou to vzory, kterých si pracovník obzvláště cení, můžou to být jak zkušenosti, tak konkrétní filosofie člověka (BEDNÁŘOVÁ, JAROŠOVÁ, NOVÝ, 2012, s. 229-232).

2.1.3 Vrstvy motivace

Motivace je rozlišována pomocí tří odlišných vrstev:

- a) motivační založení – souvisí s naší osobností, jde o osobní vlastnosti, které jsou pravděpodobně zděděné v průběhu života a většinou se nemění,

- b) motivační poloha – souvisí s tím, do jaké míry jsou naplněny životní potřeby, jde o naučnou složku, která se osvojuje v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých se žije či pracuje,
- c) motivační naladění – jedná se o velice proměnlivou vrstvu, která se může měnit z minuty na minutu, dá se mu také říkat „motivační počasí“; mění se v závislosti na měnících se podmínkách života a je dobře viditelné (PLAMÍNEK, 2010, s. 25).



Obr. 1: Vrstvy motivace (Zdroj: PLAMÍNEK, 2007, s. 24)

2.1.4 Zlaté pravidlo motivace

U motivace se setkávají dva způsoby, a to buď lidi přizpůsobíme úkolům anebo úkoly přizpůsobíme lidem. V prvním způsobu se jedná o tom, že lidi donutíme, aby úkol vzali, takový jaký je, včetně toho co se jim na něm nelíbí. Úkol pro člověka nemusí být příjemný, ale je donucen ho splnit a proto vyžaduje stimulaci a kontrolu. Jestliže přestaneme lidi stimulovat, nebudou mít chuť v úkolu nadále pokračovat. To stejné může nastat, jestliže poklesne kontrola. Proto je nejvýhodnější vybírat úkoly lidem na míru, tedy aby jim seděly jejím obsahem. Jestliže postrádáme vhodného člověka a úkol je nutné přiřadit, musíme tedy přizpůsobit úkol člověku. Pro lidi

je důležitá forma zadání, tedy jakými slovy byl úkol zadán, tón řeči, řeč těla (PLAMÍNEK, 2010, s. 16-17).

2.2 Teorie motivace

Cesty k motivaci jsou postaveny na teoriích motivace. Teorie dále můžeme rozdělit do několika kategorií. Mezi nejvlivnější kategorie patří:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces (ARMSTRONG, 2007, s. 221).

2.2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie je tvrdí, že pokud se stane jedna věc, povede to k věci jiné. Tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Začátky této teorie se datují kolem poloviny 19. století a to v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Daná teorie se domnívá, že člověk bude motivován ke své práci, jestliže jeho odměny a tresty budou přímo spojeny s jeho osobním výkonem. Z toho nám tedy vyplývá, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu (ARMSTRONG, 2007, s. 223).

Instrumentalita je považována za základ primitivních pokusů jak motivovat lidi s pomocí stimulů. Často se také používá jako důvod pro finanční odměňování, které je zaměřené na výkon, ovšem jen málokdy jej můžeme označit za efektivní motivátor (ARMSTRONG, 2007, s. 223).

Teorie cukr a bič

Můžeme ji také označit jako „nejstarší teorii“ na světě. Je jednou z nejrozšířenějších teorií, i když se o ní nepíše v žádných akademických knihách. Tato teorie se často vysvětluje na příkladu s oslem, který se nechce hnout z místa, a máme dva způsoby, jak ho posunout z místa. Buď použijeme hrubou sílu a budeme ho švihat bičem nebo použijeme jiný způsob a podržíme mu před nosem cukr. Nezáleží, jaký způsob si vybereme, jde o to, že se zvíře dá do pohybu. Oba dva způsoby pomáhají oslu se rozhodnout. Samozřejmě pamlsek neboli cukr je pro zvíře účinnější, avšak do té doby dokud zvíře před Vámi již někdo nenakrmil, proto cukr nebude fungovat. Pokud osla

švihneme bičem, pravděpodobně se pohne než, aby riskoval další bolest. Tento stimul jde zefektnit, tím, že postačí zvířeti pouze bič ukázat, tento stimul je založený na „příčině-následku“ z minulosti (ADAIR, 2004, s. 19-20).

2.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Základní částí těchto všech teorií je přesvědčení o tom, že obsah motivace je tvořen potřebami. Potřeba, která není uspokojená, vytváří v okolí napětí a stav nerovnováhy. Při snaze opětovného nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který je schopen uspokojit naši škálu potřeb, a tak zvolit správný způsob chování, který je schopen nás dovést až k dosažení našich vytyčených cílů (ARMSTRONG, 2007, s. 223).

Pro určitou osobu nemusí být potřeby vždy stejně důležité. Některé potřeby mohou vést k mnohem silnějšímu úsilí, které směřují k dosažení cíle než jiné potřeby. Tyto okolnosti záleží na prostředí, odkud jedinec pochází, jeho způsobu života a dosavadní výchově a jeho současné situaci. Jeden cíl je také možné uspokojit řadou různorodých potřeb (ARMSTRONG, 2007, s. 223).

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova pyramida je složena z pěti pater, která začíná fyziologickými potřebami, potřebou jistoty a bezpečí, které můžeme označit jako potřeby nižší a zbylé tři patra pyramidy, tedy špičku pyramidy, společenské potřeby, potřebu uznání a ocenění a potřebu seberealizace, můžeme označit jako vyšší potřeby (TURECKIOVÁ, 2004, s. 59).



Obr. 2: Hierarchie potřeb (Zdroj: PLAMÍNEK, 2007, s. 74)

1. Fyziologické potřeby – existenční potřeby

Mezi fyziologické potřeby, na nejnižším patře pyramidy patří potřeby dýchat, pít, jíst, vyměšovat se či rozmnožovat. Tyto potřeby se dokážou při neuspokojení prosadit vůči potřebám výše postaveným (PLAMÍNEK, 2010, s. 74).

2. Potřeby jistoty a bezpečí

Jestliže jsou veškeré fyziologické potřeby uspokojeny a člověk nevyčerpal veškerou energii, začíná uspokojovat potřeby bezpečí, tedy požadovat jistotu a orientaci ve své životní situaci, jak v současné tak i budoucí (PLAMÍNEK, 2010, s. 74).

„Tyto potřeby mají v současné době i ve vyspělých státech daleko větší význam, než se do nedávné doby připouštělo. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny a zabránění možnostem náhlé změny a jejich důsledků při ohrožení zdroje sociálního a ekonomického postavení má mimořádně významnou roli v individuální struktuře potřeb většiny zaměstnanců.“ (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 225)

3. Sociální potřeby – láska, náležení

Jak jsou uspokojeny předešlé potřeby, objeví se potřeba lásky, citů a touhy někam patřit. Lidé, kteří pocítují společenské potřeby, těžce nesou absenci přátel nebo rodiny a budou vyhledávat cituplné vztahy a „své místo ve skupině“ (ADAIR, 2004, s. 33).

Jsou to potřeby, které jsou sociálně zaměřené, vztahují se k interakci s dalšími lidmi, tedy zařadit se do sociální skupiny se stejnými zájmy nebo obecně se zařadit do jakékoliv sociální skupiny (WAGNEROVÁ, 2008, s. 14).

Pro lidi jsou společenské potřeby přirozené. Narodili jsme se v malé skupině či společenství, nazvané rodině a stali jsme se individualitami, ale nikdy člověk neztratil potřebu pocitu sounáležitosti. Práce nám poskytuje důležité prostředky a podmínky, které vypomáhají těmto potřebám (ADAIR, 2004, s. 34).

4. Psychologické potřeby – uznání, úcta

Potřeba úcty je uspokojována ze dvou odlišných zdrojů – sebeúctou a úctou jiných. Jde o to nejen někam patřit, ale také tam nějak vynikat ve vlastních očích i očích ostatních lidí (PLAMÍNEK, 2010, s. 75).

Jedná se o významné cíle pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambic a schopností sebeprosazování (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 225).

Řadíme sem touhu po síle, rovnosti, kompetentnosti, nezávislosti, uznání, pozornosti, důležitosti a oblíbenosti (ADAIR, 2004, s. 35).

5. Potřeby seberealizace

Jde o takzvané potřeby rozvíjet své schopnosti a dovednosti, stát se tedy tím, v co člověk věří, že je schopen se stát (ARMSTRONG, 2007, s. 224).

Jedná se o vršek pyramidy, tedy o páté patro, kde najdeme nejdiskutabilnější a zároveň nejspecifičtější kousky (PLAMÍNEK, 2010, s. 75).

Seberealizaci můžeme definovat jako „touhu člověka po sebenaplnění“, tedy realizovat se v části, pro kterou má nějaké předpoklady. Souhrn těchto potřeb můžeme označit jako potřebami konativními, to znamená, že jsou to potřeby, které souvisí s lidskými touhami a přáními (ADAIR, 2004, s. 36).

Hezbergův dvoufaktorový model

Vlivný přístup, který vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory. (WAGNEROVÁ, 2008, s. 14)

Jedná se o takzvaný dvoufaktorový model satisfaktorů neboli motivačních faktorů a dissatisfaktorů neboli hygienických faktorů, který vypracoval Herzberg a kolektiv v roce 1957 na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládá se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se zabývá potřebou rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina působí jako důležitá

základna pro první skupinu a je spojena se slušným zacházením ve sféře odměňování, vedení a kontroly a pracovních podmínek. Od druhé skupiny očekáváme uspokojení potřeb, tedy prevenci nespokojenosti a špatného pracovního výkonu (ARMSTRONG, 2007, s. 227).

Udržovací faktory charakterizují okolí prostředí společnosti a slouží k prevenci nespokojenosti lidské práce. Týkají se administrativy, odměňování, peněz. Dá se jim také říkat hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisí s prostředím (ARMSTRONG, 2007, s. 228).

Motivační faktory souvisí s výkonem a obsahem práce a zařadíme mezi ně třeba úspěch, uznání a povýšení. Motivují také jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Jsou-li správně a dobře laděny, jsou pak podnětem pro pracovní výkon a aktivity pracovníka (ARMSTRONG, 2007, s. 228).

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

V této teorii se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují lidskou motivaci i se základními potřebami. Můžeme je označit též jako kognitivní neboli poznávací, které se zabývají, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je podají a chápou (ARMSTRONG, 2007, s. 224).

Kognitivní teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, jelikož poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Můžeme ji rozlišit do procesů:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti), (ARMSTRONG, 2007, s. 224).

Expektační teorie

Expektační teorie neboli teorie očekávání, tedy valence byla dříve součástí teorie instrumentality. Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, jestli uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace neboli očekávání je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitým výsledkům. Tuto teorii rozvinul podrobněji Vroom,

kdy jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou dostupné. Pojem očekávání označil jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. (ARMSTRONG, 2007, s. 225).

Později Vroomova teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem, do modelu, kdy u myšlenek dochází k závěru, že jsou možné dva faktory, které ovlivňují lidské úsilí lidí vkládané do práce. K těmto hodnotám zařadíme odměny a pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí mající vliv na splnění úkolů. Mezi ně patří schopnost a vnímání role (ARMSTRONG, 2007, s. 225).

Teorie cíle

Teorie cíle byla vytvořena v roce 1979 mysliteli Lathamem a Lockem, jejímž základem je, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže cíle a záměry lidí jsou náročné, ale splnitelné a existuje-li zpětná vazba na zákon. Předpokládá se, že díky hodnotám vzniká zkušenost mezi city a touhou. Cíle určují reakce člověka a jeho další jednání. Jeho cíle řídí, jak se chová v práci, jeho výkon a vedou k určitým výsledkům a zpětným vazbám. (DĚDINA, CEJTMAR, 2005, s. 151).

Teorie cíle hraje velikou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul zdiskretovaného řízení podle cílů (ARMSTRONG, 2007, s. 226).

„Důležité je dosahování souhlasu, podpora pracovníků a zpětná vazba – to vedlo k pojetí řízení pracovního výkonu.“ (WAGNEROVA, 2008, s. 15)

Teorie spravedlnosti

Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s ostatními lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že se s člověkem zachází stejně jako s jinou skupinou lidí či s jinou odpovídající osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždycky jde o porovnání. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě (ARMSTRONG, 2007, s. 226).

Tato teorie zdůrazňuje, že vnímání sociální spravedlnost vychází, z toho jak pracovník srovnává sám sebe s okolím, tedy s referenční skupinou. Posuzuje svoji námahu nebo pracovní úsilí a své dosažené výsledky jak v práci tak osobním životě v podobě uznání či prémie s výsledky jiných lidí. Výsledkem tohoto hodnocení je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Lidé jsou pak motivováni, je-li s nimi slušně zacházeno, jinak jsou demotivováni k výkonu práce (WAGNEROVÁ, 2008, s. 15).

Teorie X a Y

Jedná se o takzvanou McGregorovu teorii pracovní motivace, která rozlišuje dva typy pracovníků. Pracovník z teorie X nerad pracuje a pokouší práci utéct, jestliže je donucen něco udělat, udělá jen to co je nejnutnější, nemůžeme očekávat větší aktivitu a přemýšlení nad prací (WAGNEROVÁ, 2008, s. 16).

Proto musí být lidé kontrolováni, nuceni a usměrňováni. Měly by jim tedy hrozit nějaké postihy, jestliže nesplní svoje úkoly (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 231).

U pracovníka typu Y můžeme vidět větší aktivitu, je vynalézavý a tvořivý a je schopen přijmout odpovědnost. Je povzbuzován k samostatné práci, je pozitivně oceňován za výsledky a nachází se mu příležitosti pro osobní růst (WAGNEROVÁ, 2008, s. 16).

„Teorie Y představuje styl vedení vycházející z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.“ (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 231)



Obr. 3: McGregorova teorie X a teorie Y (Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, 2012, s 232)

2.3 Motivátory

Můžeme zde zařadit úspěch, uznání, odpovědnost, práci samotnou či povýšení, všechny tyto soubory spolu náležitě souvisí (ADAIR, 2004, s. 59).

Tab. 2: Faktory vedoucí k uspokojení práce (Upraveno: ADAIR, 2004, s. 62)

Motivátory	
Úspěch	Dokončení práce, vyřešení problémů, vidění výsledků z práce.
Uznání	Akt uznání buď formou poznámky či pochvaly.
Možnost růstu	Profesionální růst, nové perspektivy při povýšení, rostoucí příležitosti, příležitosti učit se, procvičení nových dovedností.
Povýšení	Zlepšení pozice a statusu v práci.
Odpovědnost	Pravomoc.
Práce sama	Skutečná vykonaná práce.

2.4 Negativní ovlivnění pracovní motivace

Jedná se o ničitele pracovní motivace zaměstnanců. Většinu z nich může zaměstnavatel odstranit, je však důležité, aby si je naplno uvědomoval (THOMSON, 2007, s. 94).

K negativnímu ovlivnění pracovní motivace může být zařazeno:

- nespravedlivé ohodnocení – v tomto případě může, vzniknou silný demotivátor,
- rozdíl mezi slovy a činy vedení – vedení slíbí nějakou odměnu za určitý pracovní výkon, avšak k odměně nikdy nedojde,
- tolerování nízké výkonnosti – zaměstnavatele nezajímá práce jeho pracovníků a to snižuje jejich motivaci k práci i pracovní výkon, jelikož nemá cenu se snažit, když se o jejich práci nikdo nezajímá,
- nedostatečné využívání schopností – jestliže zaměstnanec nemůže projevit všechny své dovednosti a uplatnit své schopnosti,
- zatajování důležitých informací a zveřejňování nepravdivých skutečností – jedním z nejdůležitějších faktorů pro správnou motivaci je důvěra ve společnost,
- špatná zpětná vazba – zaměstnanec má právo vědět, za co je trestán, popřípadě za co je pochválen, aby mohl svůj pracovní výkon zaměřit na danou činnost (THOMSON, 2007, s. 95).

2.5 Motivační program

Motivační program vede zaměstnance k zvyšování výkonnosti zaměstnanců, klesne počet absencí a vzroste spokojenost. Motivační program by se měl zaměřit na otázky hodnocení dosažených výsledků, podporovat tvořivost zaměstnanců a jejich iniciativu (EDMÜLLER, WILHELM, 2011, s. 201).

Má-li být motivační program účinný v očekávaném směru, měl by vycházet ze strategie lidských zdrojů společnosti a celkové strategie společnosti (TURECKIOVÁ, 2007, s. 40).

Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:

1. Zjištění stavu a základní účinnost faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců.

2. Charakterizovat motivační klima společnosti, které vychází ze spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců.
3. Stanovení cílů motivačního programu společnosti.
4. Určení nástrojů k zabezpečení vybraných cílů v oblasti motivace zaměstnanců společnosti. Jestliže má být motivační program účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 182).

2.6 Stimulace

Stimulace je proces, který podněcuje člověka a probíhá pouze po tu dobu, po kterou působí určité stimuly. Těmito stimuly můžeme chápat různé kompenzace nepohodlí, které musí člověk vykonávat. Mezi kompenzace můžeme zařadit vyšší finanční ohodnocení, odměny a různé benefity, jako jsou například stravenky, pracovní telefony či auta. Do stimulace musíme vkládat velké množství času, úsilí a prostředků, aby byla stimulace účinná. V okamžiku, kdy tyto faktory pominou, nebo je přestaneme poskytovat, pomine i činnost člověka (PLAMÍNEK, 2010, s. 15).

2.7 Koncept celkové odměny

Odměňování nemusí znamenat jen peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Můžeme sem zařadit také nepeněžní a nehmotné odměňování, jako je třeba uznání, pochvala, růst pravomocí, příležitosti ke vzdělání a odpovědnost při vykonávání své práce (ARMSTRONG, 2009, s. 20).

2.7.1 Celková odměna

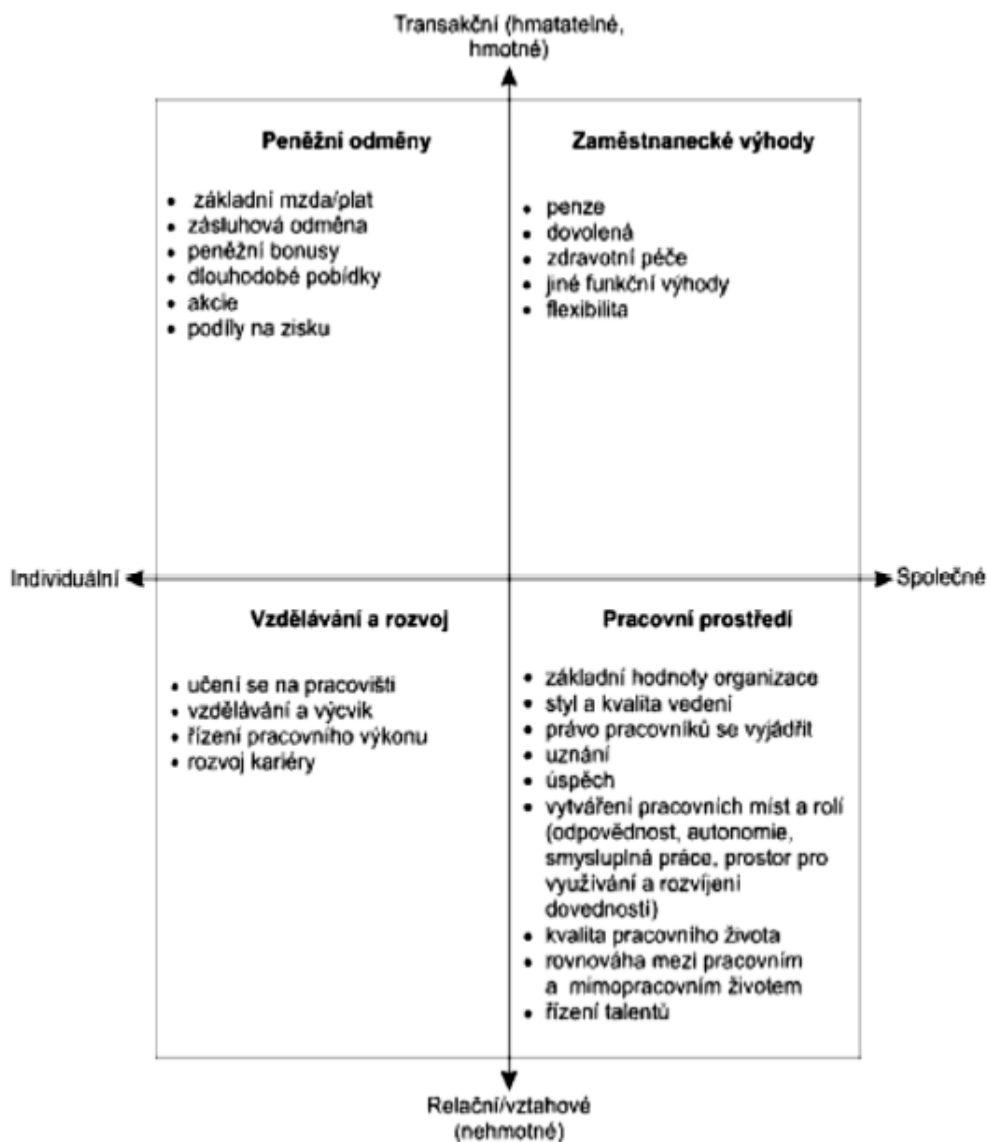
Celková odměna obsahuje všechny typy odměn, jak nepřímých, přímých, vnitřních i vnějších. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn:

- a) transakční odměny – hmotné, hmatatelné,
- b) relační odměny (vztahové) – nehmotné odměny (ARMSTRONG, 2009, s. 42).

Tab. 3: Odměňování pracovníků (ARMSTRONG, 2009, s. 42)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v peněžních vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky		

V modelu celkové odměny představují transakční odměny peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, mají peněžitou povahu a jsou podstatné pro získávání a stabilizaci dobrých pracovníků. K dolním kvadrantům jsou přiřazeny relační odměny, které jsou důležité pro zvyšování hodnot z horních kvadrantů (ARMSTRONG, 2009, s. 44).



Obr. 4: Odměňování pracovníků (ARMSTRONG, 2009, s. 44)

2.8 Základní peněžní odměna

Jedná se o takové množství peněz, které tvoří sazbu za určitou práci nebo pracovní místo. Základní peněžní odměna je ovlivňována vnitřními i vnějšími faktory. Základní mzda nebo plat zaměstnanců je vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba (KOUBEK, 2009, s. 43).

2.8.1 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance včetně jeho chování a schopností. Většina mzdových forem má nedostatečný pobídkový účinek a tak je pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam, upnuta

na tzv. pobídkové nebo výkonové i zásluhové formy. Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu (KOUBEK, 2009, s. 307).

Mzdu můžeme rozdělit:

- časovou,
- úkolovou,
- podílovou,
- smluvní mzdy,
- mzdy za dovednosti a znalosti,
- mzdy za schopnosti,
- dodatková (KOUBEK, 2011, s. 171).

Časová mzda nebo plat

Časová mzda nebo plat se liší na hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou zaměstnanec získá za svoji práci. U dělnické kategorie zaměstnanců jde většinou o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií jde obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou nejčastěji používanými základními mzdovými formami a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových forem, tvoří největší část celkové odměny zaměstnance (KOUBEK, 2009, s. 309).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je vhodná pro odměňování dělnické kategorie zaměstnanců. Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jednoho zaměstnance je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna nebo sazba za jednotku práce. Úkolová mzda se může uplatnit i u skupiny zaměstnanců, té se říká operační kolektivní úkolová mzda (KOUBEK, 2007, s. 177).

Při využívání úkolové mzdy je potřeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon zaměstnance byl ovlivnitelný, jeho práce byla správně organizačně zabezpečena a on mohl plně využít fond své pracovní doby, aby byly přesně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy, a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost zaměstnance jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon (KOUBEK, 2009, s. 311).

Podílová mzda

Podílová mzda je odměna zaměstnance zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Jedná se o přímou podílovou mzdu, kdy má zaměstnanec garantovaný slíbený plat a k němu dostává provizi za prodané zboží nebo za služby. Variantou je tzv. zálohová podílová neboli provizní mzda. Zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize (KOUBEK, 2009, s. 312).

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Zaměstnanec i zaměstnavatel ví, že pokud zaměstnanec nebude podávat pracovní výkon, nebude placen. Na podílovou mzdu působí i několik faktorů, které zaměstnanec nemůže ovlivnit, jako třeba výrobek, který prodává, je nahrazen lepším nebo levnějším konkurenčním výrobkem, nebo třeba klimatickými změnami (KOUBEK, 2007, s. 178).

Smluvní mzda

Smluvní mzda je pro zaměstnance měsíční mzda stanovena s přihlédnutím k vykonávané funkci, přínosu pro společnost či pracovnímu nasazení. Jedná se o hmotnou a zainteresovanou cílovou odměnu při splnění předem stanovených ukazatelů. Je stanovena v manažerské smlouvě (HRUŠKA, 2007, s. 183).

Mzdy za dovednosti, znalosti a schopnosti

Tyto mzdy jsou formou, která se váže na odměnu za to, zda je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli či vykonávat úkoly. Pro široké spektrum pojetí zaměstnání neboli rolí je vytvořen jakýsi systém odborných schopností, jako jsou například znalosti nebo dovednosti či jejich schopnosti. Podle jejich osvojení jsou zaměstnanci odměňováni (KOUBEK, 2011, s. 179).

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy odměňují výkon nebo zásluhy nebo obojí. Často se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkové časové mzdy nebo platu. Jsou vázány na individuální či kolektivní výkon a jsou jednorázové nebo opakující, některé jsou určeny pro vyšší management, jiné pro dělníky (KOUBEK, 2009, s. 315).

K dodatkovým mzdovým formám můžeme přiřadit:

- osobní ohodnocení neboli osobní příplatek,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- podíly na výsledcích hospodaření společnosti,
- zaměstnanecké akcie,
- příplatky,
- ostatní výplaty (KOUBEK, 2009, s. 317).

2.9 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou přiřazeny k odměňování zaměstnanců a poskytují se zaměstnancům za to, že jsou ve firmě v pracovním poměru (KOUBEK, 2009, s. 319).

„Hlavní zaměstnanecké výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, podnikových automobilů a dobrovolných výhod.“ (ARMSTRONG, 2009, s. 383)

Jedná se o takové výhody, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn (ARMSTRONG, 2009, s. 25).

Osobní bezpečnost

Výhody na osobní bezpečnost zahrnujeme:

- zdravotní péče,
- pojištění,
- nemocenské dávky,
- dodatečné odstupné,
- poradenství týkající se kariéry (ARMSTRONG, 2009, s. 383).

Peněžní pomoc

K peněžní pomoci se řadí tyto formy:

- podnikové půjčky
- půjčky na permanentky,
- pomoc při splácení hypoték,
- příspěvek na přemístění,
- členské příspěvky (ARMSTRONG, 2009, s. 383-384).

2.10 Vzdělání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj je přiřazen k relačním neboli vztahovým odměnám, které jsou nehmotné. Můžeme k nim zařadit:

- učení na pracovišti,
- vzdělání a výcvik,
- řízení pracovního výkonu,
- rozvoj kariéry (ARMSTRONG, 2009, s. 45).

2.11 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které s dalšími faktory tvoří – fyzikální, biologické, sociálně psychologické (KOUBEK, 2009, s. 353).

Pracovní prostředí je zařazeno k nehmotným odměnám zaměstnance. Jedná se většinou o vysoké stimuly v rukách řídicích pracovníků či manažerů. Tato odměna může vést k vyšší motivaci práce zaměstnance v dané společnosti. Mezi pracovní prostředí se řadí:

- základní hodnoty společnosti,
- styl a kvalita vedení,
- uznání či pochvala,
- úspěch,
- právo zaměstnanců se vyjádřit,
- zázemí zaměstnanců (kuchyňka, odpočívadlo),
- vytváření pracovních míst a rolí (ARMSTRONG, 2009, s. 46 – 47).

2.12 Řízení odměňování pracovníků

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace (ARMSTRONG, 2007, s. 515).

Systém odměňování tvoří:

- **politika** poskytující vodítka k přístupům v řízení odměňování,

- **postupy** nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny,
- **procesy** týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu),
- **procedury** prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota (ARMSTRONG, 2007, s. 517).

Systém odměňování by měl:

- přilákat potřebný počet kvalifikovaných uchazečů,
- motivovat pracovníky,
- být akceptován pracovníky,
- zlepšovat kvalifikaci zaměstnanců,
- být v souladu s veřejnými zájmy,
- upěvnit žádoucí pracovníky (ARMSTRONG, 2009, s. 23).

2.13 Vliv odměňování na pracovní motivaci

Pravidla motivačního odměňování zahrnují tyto zásady:

- k výkonové motivaci zaměstnanců včetně mimořádných výsledků, osobních výkonů či velmi dobrých výsledků podniku slouží především výkonové odměňování, nikoli zvýšení jejich dosavadního platu,
- účinnost výkonového odměňování je potřeba pravidelně jednou za čas ověřovat a po určité době obměnit,
- principy výkonového odměňování je potřeba promítat i u přijímání nových zaměstnanců, jelikož díky výši mzdy u nově přijímaných pracovníků by mohla poklesnout motivace u stávajících zaměstnanců,
- je důležité používat nejen individuální odměňování, ale i skupinové a celopodnikové výkonové odměny,
- odměny vyplacené zaměstnancům vyššího managementu by měly být v určité relaci k odměňování ostatních zaměstnanců společnosti,
- nespokojené zaměstnance, kteří hrozí odchodem ze společnosti, není rozumné uplácet,

- zvyšování cen výrobků by nemělo mít vliv na průměrný základní plat zaměstnanců (URBAN, 2010, s. 96).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Bakalářská práce pojednává o analýze společnosti Vinařství Mutěnice, s. r. o.. Nejdříve je zaměřena na popsání charakteristiky celé společnosti, její historie, oblast podnikání, včetně největších obchodních partnerů, konkurentů a odběratelů. Po teoretické části bakalářské práce je analytická část, kde je prováděno šetření pomocí dotazníku zjišťujícího motivační preference. Na základě zpracované analýzy je vyhodnocena současnou situaci společnosti.

3.1 Charakteristika společnosti

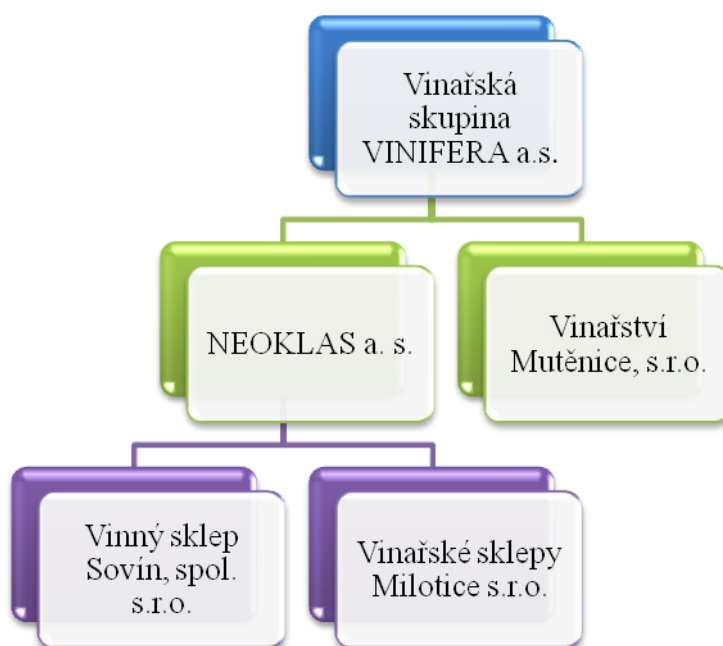
Název:	Vinařství Mutěnice, s.r.o.
Sídlo:	Údolní 1174, 69611, Hodonín – Mutěnice.
Datum vzniku:	25. 8. 1997.
IČO:	25344701.
Identifikátor datové schránky:	772ak9h.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným.
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby.
Základní kapitál:	61 160 000 Kč.
Statutární orgán:	Jindřich Robek – jednatel.
Společníci se vkladem:	Rita Tamás, Moravská vinařská společnost, s.r.o.
Počet zaměstnanců:	80
Obrat:	400 000 000 Kč (REJSTRIK.PENIZE.CZ, 2017, online).



Obr. 5: Logo společnosti (Zdroj: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2015)

Vlastnická struktura

V roce 1997 došlo k založení společnosti pod názvem Hungaria víno s. r. o.. Tuto společnost v roce 2000 odkoupila společnost Vinova Mutěnice, a. s.. O rok později došlo k přejmenování společnosti na dnešní název Vinařství Mutěnice, s. r. o. O pár let později se Vinařství Mutěnice, s. r. o. dostalo do existenčních problémů a tak společnost musela přijmout nového strategického investora a došlo k částečnému oddělení vinic na novou společnost Mutěnice Vinohradská s. r. o. a Neoklas, a. s. (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 5).



Obr. 6: Vlastnická struktura společnosti (Zdroj: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 5)

Předmět podnikání

Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 5).

Historie společnosti

Vybraná společnost, se nazývá Vinařství Mutěnice, s. r. o. a působí na českém trhu již od roku 1997 tedy 20 let (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 5).

Jde o společnost, která navazuje na tradice pěstování vinné révy a výroby vína v jedné z největších vinařských obcí v ČR. Vinařství Mutěnice, s. r. o. zpracovává hrozny

ze stovek hektarů, z nichž část se nachází ve vinařské oblasti Slovácké. Za dobu svého působení se vinařství vypracovalo na jednoho z největších importérů vína a hroznů v ČR a s celkovou produkcí cca 260 miliónů litrů vína za celou dobu svojí působnosti se řadí mezi největší vinařské společnosti v České republice (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE 2014, s. 6).

„Společnost má ve svém výrobním programu širokou odrůdu, geografickou a kvalitní škálu vín sahající od výrobků až balení Tetra Pak, přes stolní vína v PET obalech až po lahvová vína ve skle. Vinařství disponuje rozsáhlými výrobními a skladovacími areály (s kapacitou cca 4 mil. litrů) a moderními technologiemi. Společnost dosahuje pravidelného obrátu ve stovkách miliónů Kč a základní kapitál společnosti činí 61 160 000 Kč.“ (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 6)

V roce 2012 došlo ve společnosti ke změně majitele, majoritním vlastníkem společnosti se stala společnost TOTAL IMPORT, s.r.o., která patří mezi přední dovozce vín, alkoholických a nealkoholických nápojů, ovoce, koncentrátů a pyré. Zároveň se změnami vlastnické struktury došlo ve Vinařství Mutěnice, s.r.o., i ke změnám ve vrcholovém managementu. Jelikož nový majitelé přebrali společnost ve špatném stavu i se špatnou pověstí kvůli předchozímu majiteli, muselo nastat několik změn a hluboká restrukturalizaci. Nastaly změny, jako například v řízení společnosti s cílem maximalizovat automatizaci výroby a upravení služeb (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 6).

3.2 Analýza hospodářské situace

Výpočty pro vertikální i horizontální analýzu se týkají roku 2012, 2013, 2014 a 2015. Tedy těch let, jejichž výkazy byly vystaveny na internetu. Získané hodnoty jsou vyjádřeny v relativních podobách. Podklady pro zpracování analýz jsou účetní výkazy, ke kterým řadíme rozvahu a výkaz zisků a ztrát.

Vertikální analýza

Vertikální analýza se zabývá jen jedním obdobím, ve kterém zkoumá, jak se na určité globální veličině podílely veličiny dílčí (KISLINGEROVÁ, 2001, s. 64).

Vertikální analýzu rozdělujeme na analýzu aktiv a analýzu pasiv. Jako základnou pro výpočty poměrů, byla zvolena celková aktiva a celková pasiva.

Tab. 4: Vertikální analýza aktiv (Zpracování dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015, s. 30-33)

AKTIVA	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %
Stálá aktiva	15,38 %	18,21 %	23,05 %	18,51 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobý hmotný majetek	15,38 %	16,39 %	21,06 %	16,86 %
Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	1,82 %	1,99 %	1,65 %
Oběžná aktiva	84,34 %	81,65 %	76,22 %	80,87 %
Zásoby	42,45 %	33,51 %	26,31 %	32,37 %
Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,07 %	0,18 %	0,19 %
Krátkodobé pohledávky	39,33 %	43,53 %	48,78 %	45,42 %
Krátkodobý finanční majetek	2,56 %	4,53 %	0,94 %	2,90 %
Časové rozlišení	0,28 %	0,14 %	0,74 %	0,61 %

Největší podíl na majetku společnosti tvoří oběžná aktiva, která u všech let přesahují 75 %. Ze stálých aktiv je hlavní položkou vždy dlouhodobý hmotný majetek. Dá se říct, že společnost udržuje krátkodobé pohledávky ve stejných procentních výšinách. A od roku 2013 vznikají ve společnosti i dlouhodobé pohledávky, avšak pouze na 0,07 %, což je 204 000 Kč.

Tab. 5: Vertikální analýza pasiv (Zpracováno dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015, s. 33-34).

	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	20,29 %	27,33 %	31,88 %	30,92 %
Základní kapitál	25,10 %	13,60 %	24,31 %	20,18 %
Kapitálové fondy	0,49 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rezervní fondy	0,10 %	0,36 %	0,39 %	0,33 %
VH minulých let	1,28 %	3,52 %	5,18 %	5,96 %
VH běžného období	3,06 %	1,21 %	2,00 %	4,45 %
Cizí zdroje	79,23 %	72,67 %	67,65 %	68,36 %
Dlouhodobé závazky	6,44 %	2,00 %	3,76 %	3,83 %
Krátkodobé závazky	67,29 %	48,48 %	28,91 %	34,14 %
Bankovní úvěry a výpomoci	5,51 %	22,20 %	34,98 %	30,39 %
Časové rozlišení	0,48 %	0,00 %	0,46 %	0,72 %

Nejvíce kolísavou položkou pro společnost se stal základní kapitál, který se v každém roce mění. Rezervní fondy si drží vždy pod 0,5 %.

Z předcházející tabulky je zřejmé, že ve vybraných letech má největší vliv cizí zdroje, které dosahují vždy nad 65 % z celkových pasiv. Společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o. se spoléhá na dlouhodobé a krátkodobé závazky z obchodních vztahů a převážně na bankovní úvěry. V roce 2013 došlo ke snížení podílu výsledku hospodaření běžného období na základní sumě pasiv, avšak na další roky tato suma se postupně navyšuje.

Tab. 6: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát (Zpracováno dle: VINÁŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015)

	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Výkonová spotřeba	93,98 %	87,46 %	87,50 %	87,81 %
Spotřeba materiálu a energie	85,68 %	78,04 %	74,22 %	72,19 %
Služby	0,01 %	9,42 %	13,28 %	15,61 %
Přidaná hodnota	6,16 %	10,57 %	16,35 %	14,78 %
Osobní náklady součet	5,83 %	5,32 %	6,83 %	6,81 %
Mzdové náklady	4,17 %	4,02 %	5,06 %	4,95 %
Náklady na SZ a ZP	1,41 %	1,25 %	1,68 %	1,64 %
Daně a poplatky	0,05 %	0,23 %	0,14 %	0,12 %
Odpisy DHM a DNM	0,90 %	1,64 %	2,42 %	2,24 %
Tržby z prodeje DHM a materiálu	2,08 %	6,72 %	3,69 %	1,97 %
ZC prod. DM a materiálu	0,00 %	5,99 %	3,38 %	1,72 %
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0,00 %	-0,02 %	0,42 %	-0,04 %
Ostatní provozní výnosy	3,74 %	0,97 %	1,08 %	0,88 %
Ostatní provozní náklady	2,26 %	0,69 %	2,55 %	0,88 %
Provozní výsledek hospodaření	2,95 %	4,42 %	5,37 %	5,91 %
Výnosové úroky	0,00 %	0,09 %	0,10 %	0,08 %
Nákladové úroky	0,77 %	0,80 %	1,22 %	1,01 %
Ostatní finanční výnosy	0,77 %	0,22 %	0,22 %	0,37 %
Ostatní finanční náklady	0,66 %	1,61 %	0,28 %	0,16 %
Finanční výsledek hospodaření	-0,89 %	-2,10 %	-1,18 %	-0,72 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,19 %	0,42 %	2,34 %	1,10 %
VH za účetní období	1,87 %	1,03 %	2,07 %	4,09 %
VH před zdaněním	2,06 %	1,45 %	4,46 %	5,19 %

Z tabulky 6 vyplývá, že největší podíl na výkazu zisků a ztrát má výkonová spotřeba, která ve vybraných letech dosahuje od 87 – 93 %. Nejdůležitější součástí výkonové spotřeby je spotřeba materiálu a energie, která dosahuje ve sledovaném období až 85 %. Významné pro společnost je, že každým rokem naroste výsledek hospodaření průměrně o 2 %.

Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává jednotlivé položky, zjišťuje, o kolik se absolutně změnila konkrétní položka, to znamená rozdíl základního a běžného období, a kolik

tato změna činí v procentech. Informuje tedy o základních pohybech v jednotlivých položkách účetních výkazů a o intenzitě tohoto pohybu (KISLINGEROVÁ, 2001, s. 63).

Celková aktiva nalezneme v tabulce 7, která se ve sledovaných letech hodně mění. Mezi lety 2013 a 2014 jejich hodnota spadla do minusových bodů a to až do -8,5 %. Následnými roky jejich aktiva rapidně stoupla. Příčinou je nárůst oběžných aktiv společnosti, která se z roku 2014 na 2015 navýšila o 40 %. Mezi jednu z nejvíce kolísavých položek může být zařazen krátkodobý finanční majetek, který kolísá o několik desítek % a to i do minusových podob.

Tab. 7: Horizontální analýza aktiv - relativní změna (Zpracováno dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015)

AKTIVA	Výsledky		
	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Aktiva celkem	12,9 %	-8,5 %	20,5 %
Stálá aktiva	33,7 %	15,7 %	-3,2 %
Dlouhodobý hmotný majetek	20,3 %	17,5 %	-3,6 %
Oběžná aktiva	9,3 %	-14,6 %	27,8 %
Dlouhodobé pohledávky	0,0 %	120,6 %	27,6 %
Krátkodobé pohledávky	24,9 %	2,5 %	12,2 %
Krátkodobý finanční majetek	99,5 %	-81,0 %	270,0 %
Časové rozlišení	-43,3 %	372,4 %	1,1 %

Tab. 8: Horizontální analýza pro pasiva (Zpracováno dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015)

PASIVA	Výsledky		
	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Pasiva celkem	12,9 %	-8,5 %	20,5 %
Vlastní kapitál	52,1 %	6,7 %	16,8 %
Základní kapitál	-38,8 %	0,0 %	0,0 %
Kapitálové fondy	62,3 %	0,0 %	0,0 %
VH minulých let	209,6 %	34,5 %	38,7 %
VH běžného období	-55,3 %	50,7 %	167,9 %
Cizí zdroje	3,5 %	-14,9 %	0,0 %
Dlouhodobé závazky	-65,0 %	72,4 %	22,6 %
Krátkodobé závazky	-18,7 %	-45,5 %	42,2 %
Bankovní úvěry a výpomoci	355,0 %	44,1 %	4,7 %
Časové rozlišení	-100,0 %	0,0 %	88,2 %

V předcházející tabulce 8 jsou znázorněny relativní hodnoty změn celkových pasiv. Z let 2013 až 2014 dochází k velkému poklesu a to jak na straně aktiv, tak na straně pasiv. Můžeme říci, že pro společnost byl nejhorší přechod z těchto let. Jako nejvíce stoupající hodnotu můžeme přiřadit výsledek hospodaření za běžné období, které z roku 2014 na 2015 stoupl až o 117 %.

Z následující tabulky 9 je hodnocen vývoj tržeb a nákladů v relativních hodnotách. Opět je vidět velký pokles všech položek z roku 2013 na 2014, kromě provozních nákladů, které stouply až o 240 %. Pro roky 2014 na 2015 můžeme zaznamenat veliký růst u ostatních finančních výnosů a výsledku hospodaření za účetní období. Kde výsledek hospodaření byl pro rok 2012 v mínusu, a na další roky stoupl o 1 695 000 Kč a z roku 2014 na 2015 stoupl o výrazných 8 454 000 Kč.

Tab. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát (Zpracováno dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015)

	Výsledky		
	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-18,42 %	-25,34 %	35,62 %
Výkonová spotřeba	-24,08 %	-25,31 %	36,09 %
Spotřeba materialu a energie	-25,70 %	-29,00 %	31,92 %
Služby	92492,37%	5,25 %	59,44 %
Přidaná hodnota	39,98 %	15,42 %	22,66 %
Osobní náklady součet	-25,47 %	-4,26 %	35,29 %
Mzdové náklady	-21,35 %	-6,06 %	32,66 %
Náklady na SZ a ZP	-27,35 %	0,22 %	32,48 %
Daně a poplatky	282,83 %	-55,28 %	15,93 %
Odpisy DHM a DNM	48,10 %	10,44 %	25,42 %
Tržby z prodeje DHM a materiálu	163,28 %	-59,06 %	-27,64 %
ZC prod. DM a materiálu	0,00 %	-57,82 %	-31,13 %
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	375,00 %	-1442,11%	-112,45 %
Ostatní provozní výnosy	-78,97 %	-16,20 %	10,79 %
Ostatní provozní náklady	-75,19 %	176,89 %	-53,49 %
Provozní výsledek hospodaření	22,26 %	-9,20 %	49,21 %
Výnosové úroky	29500,00%	-15,20 %	-0,40 %
Nákladové úroky	-15,11 %	14,68 %	11,72 %
Ostatní finanční výnosy	-76,78 %	-24,23 %	128,07 %
Ostatní finanční náklady	98,37 %	-87,19 %	-20,00 %
Finanční výsledek hospodaření	91,23 %	-58,10 %	-16,55 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	82,60 %	313,75 %	-36,37 %
VH za účetní období	-55,28 %	50,75 %	167,90 %
VH před zdaněním	-42,59 %	129,77 %	57,76 %

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv poměřuje daný výsledek hospodaření s celkovou hodnotou zdrojů použitých ve společnosti. Je označována jako ROA (REŽŇÁKOVÁ, 2012, s. 10).

Vyjadřuje návratnost vloženého kapitálu ve formě aktiv, tedy výdělečnou schopnost vloženého kapitálu společnosti (MARINIČ, 2008, s. 72).

V následující tabulce, jde vidět návratnost vloženého kapitálu společnosti, která byla největší v roce 2015. V porovnání s jinou společností například Vinium Velké

Pavlovice je jejich rentabilita aktiv o 4 % vyšší. Tedy společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o. má větší návratnost než jeho konkurence. Nejnížší hodnota byla naměřena v roce 2013 a to 1,21 %. Největší vliv na nízké výsledky má změna stavu rezerv.

Tab. 10: Rentabilita aktiv ROA (Zpracováno dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015)

Rentabilita aktiv ROA	2012	2013	2014	2015
Čistý zisk (EAT), [Kč]	7 469 000	3 340 000	5 035 000	13 489 000
Celková aktiva, [Kč]	243 704 000	275 078 000	251 570 000	303 070 000
ROA	3,07 %	1,21 %	2 %	4,5 %

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita označovaná, jako ROE vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, které užil investor k financování projektu. Výsledky u rentability vlastního kapitálu nám ukazují, kolik čistého zisku spadá na 1 Kč investovaného kapitálu (FOTR, SOUČEK, 2005, s. 64).

Tab. 11: Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Zpracováno dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015)

Rentabilita vlastního kapitálu ROE	2012	2013	2014	2015
Čistý zisk (EAT), [Kč]	7 469 000	3 340 000	5 035 000	13 489 000
Vlastní kapitál, [Kč]	49 437 000	75 172 000	80 207 000	93 696 000
ROE	15, 11 %	4, 44 %	6, 30 %	14,4 %

Rentabilita společnosti vlastního kapitálu, jak vidět v předcházející tabulce zásadně klesá rokem 2012 a každým rokem se snaží opět navýšit. Je možné spekulovat, že společnost rentabilitu každým rokem navyšuje.

V porovnání s konkurencí, která má nejvyšší rentabilitu pro rok 2015 vlastního kapitálu na 5,4 % můžeme říct, že vybraná společnost si se svým 9 % náskokem vede pro vybraný rok nejlépe ze všech vinařských společností.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb měří efektivnost využití disponibilních zdrojů společnosti (REŽŇÁKOVÁ, 2012, s. 11).

Následující tabulka ukazuje, jak je společnost schopná využít upotřebitelné zdroje společnosti. Jako v předchozí tabulce, kde se počítala rentabilita aktiv, jsou údaje nejvyšší v roce 2015, kdy dosahují až 3,9 %. V porovnání s konkurencí za rok 2015 je společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o až o 1,3 % úspěšnější.

Tab. 12: Rentabilita tržeb ROS (Zpracováno dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015)

Rentabilita tržeb (ROS)	2012	2013	2014	2015
Čistý zisk (EAT), [Kč]	7 469 000	3 340 000	5 035 000	13 489 000
Tržby za prodej zboží, [Kč]	32 474 000	45 384 000	111 164 000	33 884 000
Tržby za prodej výrobků a služeb, [Kč]	395 615 000	313 262 000	236 798 000	308 636 000
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu, [Kč]	8 315 000	21 892 000	8 962 000	6 485 000
ROS	1,71 %	0,88 %	1,41 %	3,9 %

Mzdová rentabilita

Mzdová rentabilita udává, jak vysoký hospodářský výsledek za běžnou činnost společnosti připadá na jednotku mzdových nákladů (VOCHOZKA, 2011, s. 231).

Podle následující tabulky jde vidět, že u společnosti není pozitivní nárůst mzdové rentability, z časového hledisku klesá, což je pro společnost negativní. Společnost se začne vzpamatovávat až na nejnověji počítaný rok 2015 a to o 1,4 %.

Tab. 13: Mzdová rentabilita (Zpracováno dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015)

Mzdová rentabilita	2012	2013	2014	2015
VH za běžnou činnost, [Kč]	7 469 000	6 193 000	4 518 000	13 489 000
Mzdové náklady, [Kč]	23 250 000	17 329 000	16 591 000	22 446 000
Výsledek	0,32	0,36	0,27	1,67

Mzdová produktivita

Mzdová produktivita udává, kolik výnosů spadá na 1 Kč vyplacených mezd zaměstnancům (RŮČKOVÁ, ROBÍČKOVÁ, 2012, s. 134).

Tab. 14: Mzdová produktivita (Zpracováno dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015)

Mzdová produktivita	2012	2013	2014	2015
Výnosy, [Kč]	443 889 000	396 457 000	372 158 000	350 482 000
Mzdové náklady, [Kč]	23 250 000	17 329 000	16 591 000	22 446 000
Výsledek	19,1	22,88	22,43	15,61

Výnosy společnosti každým rokem klesají o velké částky společně se mzdovými náklady až na rok 2015, kdy jsou mzdové náklady až o 6 milionů větší než za rok 2014. Ukazatel mzdové produktivity od roku 2014 klesá a to až o 6,8 %.

Podíl zisku na zaměstnance

Tento ukazatel ukazuje, jak vysoký podíl hospodářského výsledku z běžné činnosti připadá na jednoho zaměstnance. Ukazatel se v průběhu roku přepočítává na měsíční hodnoty (JOSKOVÁ, 2014, s. 58).

Konečné výsledky se tudíž musí vydělit 12 měsíci. V následující tabulce jde vidět, jak od roku 2013 výsledek klesl o poměrně vysokou částku. Jde vidět, jak se v krizovém přechodu let 2012 a 2013 snižují počty zaměstnanců.

Tab. 15: Podíl zisku na zaměstnance (Zpracováno dle: VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2012, 2013, 2014, 2015)

Podíl zisku na zaměstnance	2012	2013	2014	2015
VH za běžnou činnost, [Kč]	7 469 000	6 193 000	4 518 000	13 489 000
Průměrný počet zaměstnanců	75	48	62	76
Výsledek, [Kč]	8 299	10 752	6 072	14 790

Investice

Společnost Vinařství Mutěnice s. r. o., se snaží dlouhodobě investovat do rozšíření skladovacích a výrobních kapacit, které se hlavně vážou k produkci vín moravského původu k nevyšší kvalitě. S touto investicí souvisí i nákup dřevěných sudů, kde víno zraje. K dalším investicím je řazena údržba areálu, jako např. opravy kanálů, střechy či nádob na víno (ŠUPA, 2017).

Tab. 16: Celkové investice pro rok 2017 (Zdroj: ŠUPA, 2017)

Rozšíření skladovacích a výrobních kapacit	4,5 mil. Kč
Kompletní rekonstrukce lahvovery	2,5 mil. Kč
Nová stáčecí linka	12, 5 mil. Kč
Zrušení starých jímek a dostavba haly	5 mil. Kč
Nové asfaltové odstavné plochy	4 mil. Kč
Tvář Lucie Bíla	X
Celkové investice	28,5 mil. Kč

Dle výpočtů všech předcházejících tabulek byl zjištěn kritický zlom pro společnost. Stal se jím přechod z roku 2012 na 2013, kdy společnost převzali noví majitelé, kteří se teprve seznamovali s chodem společnosti. Dalším důvodem bylo zavedení automatizace linek a dalších investičních nákladů.

Shrnutí získaných poznatků

V tabulkách výše uvedených jsou znázorněny analýzy horizontální a vertikální, které se provedly díky výkazům společnosti vinařství Mutěnice, s. r. o. Analýzy se týkají jak aktiv, pasiv tak i výkazů zisků a ztrát. V horizontální analýze jde vidět změna všech položek postupem let a je možné z nich vydedukovat, který rok byl pro společnost nejhorší. Díky výpočtům se zjistilo, že nejhorší pro společnost byl přechod z roku 2013 na 2014 a to díky poklesu oběžných aktiv, což je krátkodobý, provozní majetek společnosti.

Dále pro posouzení byly ukazatelé analýzy rentability, kde se porovnávaly s konkurencí. Zjistilo se, že vybraná společnost má oproti své konkurenci vyšší výsledky rentability avšak i tak má malé hodnoty. Je tomu tak, že trh s vínem je velice kolísavý.

Byly zjištěny i konečné investice pro nejnovější rok 2017, některé z nich již byly uskutečněny, jako například reklamní kampaň a zařazení známé osobnosti ke značce společnosti a některé se teprve budují, jako rozšiřování skladovacích kapacit pro výroby.

3.3 Mc Kinseyův rámec „7S“

Jedná se o tzv. McKinseyho model 7S, který pomáhá manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami společnosti. Svůj název dostal podle sedmi faktorů, jejichž názvy začínají na písmenko S. Vedení společnosti musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, a je jedno jestli se jedná o malou či velkou společnost (MALLYA, 2007, s. 73).



Obr. 7: Model 7S (Zdroj: Mallya, 2007, s. 73)

Strategie

Ukazuje, jak společnost dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání (MALLYA, 2007, s. 74).

Společnost Vinařství Mutěnice s. r. o., se snaží všechny příležitosti, které jim trh nabídne přijmout a postavit se jakýmkoliv výzvám. A proti hrozbám se snaží bojovat, jak kvalitou svých výrobků, tak i jejich cenou. Společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o., se chce stát totální jedničkou na trhu, největším výrobcem a importérem v České republice a ve středoevropském regionu (ŠUPA, 2017).

Struktura

Jedná se o obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami a sdílení informací (MALLYA, 2007, s. 74).

V rámci optimalizace dochází v celé společnosti k přestavení celé organizační struktury. Výroba Vinařství Mutěnice, s. r. o. je maximálně optimalizovaná a automatizovaná, tudíž dochází k redukci mnohých dělnických pozic. Avšak na druhé straně dochází ve společnosti k rozšíření, tedy posílení u manažerských pozic (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 12).

Organizační struktura je považována ve společnosti za jeden z nejdůležitějších prvků ve vedení dobré kvality společnosti (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 13).

Úkolem společnosti je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců tak, aby společnost dosahovala stanovených cílů. V současné době VM zaměstnává 75 zaměstnanců a nepřímo v dodavatelských společnostech zaměstnává dalších 60 pracovníků. Tím se řadí k významným zaměstnavatelům v okrese Hodonín (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 12).

Jedná se o organizační strukturu typu funkcionální. Zaměstnanci mají různé nadřazené pro různé oblasti práce. Obrázek organizační struktury je k nalezení v příloze.

Systémy

Jedná se o formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity společnosti a zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, systémy alokace zdrojů a inovační systémy (MALLYA, 2007, s. 74).

Společnost Vinařství Mutěnice s. r. o., má svůj vlastní zavedený komunikační systém, který obsahuje systém porad, systém směrnic, systém úkolů a plánů, kontrolní mechanismy. Společnost nadále užívá k informačním systémům různé technické prostředky, jako například hardwaru či softwaru, pro udržení poskytování informací, pro požadované účely (ŠUPA, 2017).

Styl práce vedení

Pojednává o tom, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů (MALLYA, 2007, s. 76).

Ve společnosti převládá decentralizovaná metoda vedení, což znamená, že veškeré pravomoce a odpovědnosti spadají do rukou vybraných manažerských funkcí, kteří se starají o své úseky práce (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, 14).

Společnost není řízená pouze jediným člověkem, kompetence společnosti jsou rozděleny mezi několik manažerů, každý z nich má nějakou odpovědnost a je zaměřen na jinou oblast práce (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 14).

Spolupracovníci

Spolupracovníci neboli lidské zdroje společnosti a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, motivace, chování vůči firmě a aspirace (MALLYA, 2007, s. 74).

Zaměstnanci společnosti Vinařství Mutěnice s. r. o., spolu na pracovišti vycházejí, tak jak jim umožňují pracovní podmínky. Pro lepší spřátelení či utvoření kolektivu, společnost pořádá dvakrát do roka firemní akce (ŠUPA, 2017).

Ve společnosti pracuje na tento rok zhruba okolo 76 zaměstnanců, ve větší části se jedná o muže v průměrném věku od 30 – 45 let. Nejvíce zaměstnanců společnost zaměstnává v pracovní pozici provozu, kam mohou být zařazeny například výroba či skladování. Nejčastěji dosažené vzdělání u všech zaměstnanců společnosti v provozních pozicích je vyučení bez maturity a střední s maturitou, na pozicích středního a vyššího managementu se jedná o vysokoškolské vzdělání.

Schopnosti

Jedná se o profesionální znalost, tedy to co společnost dělá nejlépe (MALLYA, 2007, s. 74).

Společnost se momentálně řadí mezi jedny z nejlepších prodejců vín, nabízí také několik služeb, jako například odkup vína, vlastní také svoji laboratoř, která disponuje novými zařízeními a technologiemi. Společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o. je držitelem mezinárodních certifikátů a standardu ISO 9001:2008:2005 a HACCP, také je držitelem osvědčení o úspoře emisí (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 9).

Veliké výhodě a dobré schopnosti je přiřazeno rychlé přizpůsobení podmínek a změn legislativy na trhu, které společnost respektuje (ŠUPA, 2017).

Ke schopnosti podniku může být přiřazeno i velký počet zaměstnanců, kteří absolvovali střední školu s maturitou a to v 50 % z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců.

Společnosti se podařilo zajistit dotace na nové zaměstnance zhruba ve výši 500 000 Kč, tyto peníze by společnost ráda vložila do nákladů na školení či na profesní zkoušky (ŠUPA, 2017).

Sdílené hodnoty

Odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami, které se podílejí na úspěchu společnosti (MALLYA, 2007, s. 75).

Ve společnosti je vyznávaná idea týmové práce všech zaměstnanců, jednotlivé složky na sebe navazují.

3.3.1 Shrnutí získaných poznatků

I když společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o. zažila těžké roky, nakročila na dobrou cestu k vysněným cílům, které si majitelé stanovili. Snaží se bojovat pro lepší kvalitu svých výrobků a služeb, které se snaží rozšířit, například o prodej potravinářského dusíku či výkup vín.

K jednomu z nejdůležitějších prvků společnosti může být zařazena kvalitní organizační struktura. Jejím úkolem je vytvořit vhodné prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců, pro dosahování stanovených cílů. Společnost zaměstnává 76 zaměstnanců a je řazena k významným zaměstnavatelům v okrese Hodonín. Společnost se snaží navyšovat nejen manažerské pozice, ale i pozice dělnické. Snaží se pro ně vybudovat kvalitnější pracovní prostředí a usnadňovat jejich práci, tím že investuje do nových strojů a oprav areálu.

3.4 Analýza motivačních systémů ve společnosti

V následující tabulce je znázorněn průběžný přísun benefitů pro každý rok od dob nového majitele. Kvůli špatnému předchozímu majiteli museli noví majitelé pojmout pojem odměňování zcela odlišným způsobem a pro rok 2017 by rádi podali kompletně nový řád pro odměňování.

Tab. 17: Motivační zařazení pro jednotlivé roky (Zpracováno dle: ŠUPA, 2017)

2015	2016	2017
Automobil	Společenské akce	Nový řád
Stravenky	Rozšíření vzdělání	
Pojistky	Kulturní akce	
Hmotné odměny		

3.4.1 Základní peněžní odměna

Mzdy, prémie, příplatky a odměny ve společnosti Vinařství Mutěnice, s. r. o. se řídí podle kolektivní smlouvy, různých standardů a zákonem. Výsledná mzda ze všech těchto složek je vyplácena vždy 15. dni v měsíci převodem na bankovní účet (ŠUPA, 2017).

Mzdy

Mzdy ve Vinařství Mutěnice, s. r. o. jsou rozděleny podle úseků a pozic. Mohou rozdělovat mzdy podle administrativy, která dostává měsíční mzdu a zaměstnanci ve výrobě, kteří dostávají měsíční, fixní mzdu plus příplatky za různé úkoly nebo časovou, podle toho v jakém úseku se nacházejí (ŠUPA, 2017).

Mzdy také dělíme do dvou hlavních složek, kde první je základní měsíční mzda a druhá je osobní příplatek. Stanovená základní mzda nejde nikdy pod stanovenou částku danou zákonem a to jak pro zaměstnance ve výrobě, tak pro zaměstnance na vyšších pozicích. Průměrná mzda ve společnosti Vinařství Mutěnice, s. r. o., se pohybuje okolo 33 317,- (ŠUPA, 2017).

3.4.2 Příplatky a odměny

Společnost s r. o. Vinařství Mutěnice ke mzdám svým zaměstnancům vyplácí různé druhy příplatků a odměn (ŠUPA, 2017).

Osobní příplatek

Osobní příplatek je poskytován zaměstnancům v pracovním poměru na základě zhodnocení pracovních výsledků a plnění stanovených standardů, úkolů a podmínek (ŠUPA, 2017).

Osobní příplatky jsou závislé na výsledcích a kvalitě práce zaměstnance, kvality jeho práce, hospodaření bez škod, dodržování bezpečnosti práce, správné komunikace a na dalších faktorech (ŠUPA, 2017).

O poskytnutí osobního příplatku rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec v daném úseku, který je v každodenním kontaktu se svými podřízenými. Vedoucí zaměstnanec má určitý měsíční budget, který může rozdělit mezi své podřízené pracovníky (ŠUPA, 2017).

Příplatek za práci v noci

Za každou odpracovanou hodinu, kterou zaměstnanec odpracuje v noci, mu přísluší příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku (HRUŠKA, 2007, s. 254).

Příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Prací ve ztíženém pracovním prostředí se rozumí práce ve ztížených pracovních podmínkách. Tento příplatek se vyplácí ve výši nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy (HRUŠKA, 2007, s. 254).

Odměna za zařízení a udržování motorových strojů

Těm zaměstnancům, kteří se starají o chod či zařídí levnější opravdu stroje, než by opravily drahé opravy, náleží určitá odměna. Podmínkou pro uzavření této dohody je oprávnění zaměstnance řízení těchto motorových strojů. Tato odměna může být odebrána či krácena, za neplnění sjednaných podmínek (ŠUPA, 2017).

Společnost se ve vyplácení příplatků řídí stanoveným zákonem. Dalšími příplatky mohou být:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za práci v sobotu a neděli (ŠUPA, 2017).

Prémie

Prémie společnost poskytuje za účelem motivování zaměstnanců. Prémie mohou být rozděleny podle úseků. Dále se mohou dělit na stále, či jednorázové. Prémie mohou dostat zaměstnanci, kteří zařídí subvenci nebo dotaci ze státu nad daný rámec (ŠUPA, 2017).

K prémie mohou být zařazeny i prémie za dobře provedený veletrh. Jestliže obchodní manažer je se stánkem své společnosti poslán na veletrh a je od něj odkoupeno několik krabic vín, či najde pro společnost další odběratele, náleží mu určitá prémie. Prémie se mohou vyšplhat od pár set korun do několika tisíců (ŠUPA, 2017).

3.4.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody Vinařství Mutěnice s. r. o., přiřazuje k odměňování pracovníků (ŠUPA, 2017).

Stravenky

Každému zaměstnanci jsou přiděleny stravenky podle odpracovaných dnů z předchozího měsíce a podle minimální hodnoty stanovené zákonem. Zaměstnanec má nárok na stravenku v hodnotě 80 Kč za každý odpracovaný den, na kterou si přispívá z 50 %. Tato částka je mu strhávána ze mzdy. Jako příklad je uvedeno, že pokud zaměstnanec odpracuje 20 dní, získá 20 stravenek v celkové hodnotě 1.600 Kč. Z toho je 800 Kč bonus, který za ten měsíc získal (ŠUPA, 2017).

Gastro kartačka

Jako jedna z velkých výhod společnosti je tzv. Gastro kartačka, kterou má k dispozici vyšší management, administrativa a vedoucí úseku. Jedná se o slevovou kartačku s různým počtem procent slev na vše co patří ke společnosti FPD Group. Slevu lze uplatnit ve fit centru a penzionu Lipovka a do restaurací Taverna a Pirát v Hodoníně (ŠUPA, 2017).

Hmotné věci

Společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o. svým zaměstnancům nabízí hmotné věci, které slouží ke zvýšení efektivnosti jejich práce. Jedná se o mobilní telefony a notebooky.

Ty náleží administrativě, vyššímu managementu a obchodním zástupcům, kterým slouží pro jejich rychlejší práci. Obchodním zástupcům je přiděleno pro jejich práci i firemní auto, které jim slouží ke služebním cestám. Velkou výhodou, kterou společnost nabízí, je že automobil může jeho zaměstnanec použít i pro své osobní účely (ŠUPA, 2017).

FPD benefits

Jedná se o možnost využití zlevněného nákupu zboží, služeb či ubytování společností ve vlastnictví FPD Group (ŠUPA, 2017).

Ochranné pracovní prostředky

K ochranným pracovním prostředkům společnost řadí oblečení, správnou obuv, rukavice, které slouží k jejich práci a také různé krémy, jako je třeba indulona na popraskané ruce z práce (ŠUPA, 2017).

K dalším výhodám, které Vinařství Mutěnice s. r. o. nabízí, je řazeno:

- zdravotní péče,
- důchodové pojištění,
- nemocenské dávky,
- pojistka na blbost,
- úrazové pojistky,
- zvýhodněné nákupy materiálně technického zabezpečení,
- nákup výrobků za zvýhodněné ceny,
- pitný režim,
- láhev vína k narozeninám (ŠUPA, 2017).

Kultura

Vinařství Mutěnice jako jedna z mála společností nabízí svým zaměstnancům kulturní zážitek. Nabízí jim VIP Ski box v O2 aréně na různé koncerty či jiné akce dle rozhodnutí jednatele, avšak většinou se jedná o vyšší management, administrativu či obchodní zástupce (ŠUPA, 2017).

Firemní akce

Společnost nabízí svým zaměstnancům různé firemní akce. Většinou se pořádají dvakrát do roka, kde dochází k seznámení nových či stávajících zaměstnanců. Tyto akce jsou buď pořádány buď venku jako grilování nebo v pronajatém salónku (ŠUPA, 2017).

3.4.4 Vzdělání a rozvoj

Vzdělávací kurzy

Společnost Vinařství Mutěnice nabízí svým zaměstnancům v rámci svých pozic různé odborné zaškolení. V administrativním úseku se jedná o administrativní kurzy, jako je například vyplňování formulářů. V provozním či výrobním úseku se jedná o vinařské kurzy či různé degustace (ŠUPA, 2017).

3.4.5 Pracovní prostředí

Jelikož společnost byla převzata před pár lety, ještě nemá pevný a kvalitní motivační program pro své zaměstnance. A tudíž ještě není ani vyladěné správné pracovní prostředí (ŠUPA, 2017).

Jídelna a zařízení

V areálu Vinařství Mutěnice, s. r. o. může být nalézt i menší jídelnu, kde se nevaří, ale zaměstnanci si zde mohou nechat dovážet jídlo z jiné společnosti. Ve Vinařství nalezneme také kuchyňku, která má veškeré náležitosti kuchyně, jako je mikrovlnka a lednička. Ve společnosti najdeme i oddělené šaty se sprchami (ŠUPA, 2017).

Pracovní doba

Každá pracovní pozice má jinou pracovní dobu. Zaměstnanci v provozu by měli vždy odpracovat 40 hodin týdně, což značí 8 hodin denně. Střední management, kam můžeme zařadit obchodní zástupce mají otevřenou pracovní dobu. Jejich hlavním úkolem je splnit měsíční stanovený plán tržeb a podle toho se odvíjí jejich pracovní doba.

Dovolená

Zaměstnanci mají nárok u zaměstnavatele na vyčerpání celé stanovené dovolené. Délka dovolené u společnosti Vinařství Mutěnice, s. r. o. jsou 4 týdny. U čerpání dovolené

je potřeba přihlížet na provozní potřeby zaměstnavatele a rozvrhovat dovolenou podle písemného rozvrhu čerpání dovolených. Každá zaměstnanec musí svoji dovolenou oznámit zaměstnavateli minimálně 14 dní dopředu.

Shrnutí získaných poznatků

Společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o. nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. K benefitů můžeme přiřadit od hmotných věcí po kvalitnější pracovní prostředí. Ovšem ne všichni zaměstnanci mají právo na všechny nabízené benefity. Rozdávané benefity jsou rozděleny podle pracovních pozic a vykonávané práce. Jako například na Gastro kartičku má nárok pouze střední a vyšší management.

Společnost se snaží zpříjemnit svým zaměstnancům práci a nabízí jim i hmotné dary k jejich práci, jako je například oblečení, pracovní obuv či rukavice. K benefitů lze také přiřadit volná pracovní doba u určitých pracovních pozic.

3.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti Vinařství Mutěnice, s. r. o., s motivováním, byla užita forma anonymních dotazníků.

Dotazníky byly k dostání na vrátnici pro každého zaměstnance Pro dotazníkové šetření bylo na vrátnici uloženo 80 dotazníků mezi zaměstnance v různých pozicích. Návratnost dotazníků byla 50 dotazníků, tedy 62,5 %. Každý zaměstnanec obdržel email s instrukcemi a žádostí o vyplnění dotazníku. Dotazník se skládá z 29 otázek.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Grafy k otázkám dotazníků jsou k nalezení v příloze.

Informace o zaměstnancích

V této části se dotazník zaměřuje na poměr žen a mužů ve společnosti, jejich věk, vzdělání, délku pracovního poměru. Z celkového počtu 50 respondentů bylo 32 mužů, 14 žen a 4 respondenti nevyplnili své pohlaví.

Dotazníkové šetření ukázalo, že největší zastoupení zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, jsou na pozici provoz (sklad, výroba), kterých potřebuje společnost nejvíce. Nejméně zaměstnanců co vyplnilo dotazník, se vyskytuje ve vyšším managementu.

Dotazníkové šetření ukázalo, že 22 zaměstnanců respondentů pracuje ve společnosti v období 1 – 5 let. Zaměstnanců pracujících ve stejném podniku mezi 6 – 15 lety je 16, méně než rok zde pracují 2 zaměstnanci.

Motivace a benefity

I když v dotazníku byly na odpověď 4 otázky, zaměstnanci vybírali pouze z okrajových stručných odpovědí. V přepočtu 36 zaměstnanců není spokojeno se svým finančním ohodnocením a zbylých 14 je spokojených. Převážně nespokojení byli zaměstnanci v provozu tedy na skladu nebo výrobě.

V otázce č. 7 byli zaměstnanci dotazováni na to, co by je motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu. Ve většinovém počtu 40 zaměstnanců byla vybrána mzda, 7 zaměstnanců vybralo odměny a benefity. Žádného zaměstnance by nemotivoval dobrý pracovní kolektiv k lepší práci.

Zaměstnanci zároveň nejsou dostatečně motivováni od svých nadřízených. Zápornou odpověď zvolilo 80 % zaměstnanců. Z dotazníků je jasné, že zaměstnanci Vinařství Mutěnice s. r. o., nejsou vůbec chváleni a to ani písemně a ani slovně.

Až 72 % zaměstnanců se považuje za aktivního člověka, tedy za typ Y. Zbylí zaměstnanci se považují za typ X, tedy ti, kterým se nechce pracovat, a nechtějí na sebe brát žádnou odpovědnost a 3 zaměstnanci nevybrali žádnou z možností.

Devadesát pět procent zaměstnanců označilo, že benefity jsou součástí jejich finančního ohodnocení. Jako nejčastěji užívané benefity byly označeny stravenky a důchodové pojištění, hned za nimi je oblečení, obuv, mobilní telefony a vzdělávací kurzy. Nejméně označené byla Gastro kartačka, kulturní akce a dárky k narozeninám. Při výběru benefitů, které by zaměstnanci rádi ocenili, byl 66 % vybrán 13/14 plat. Stejnými procenty, tedy 8 % byl označen příspěvek na dovolenou a firemní školka. Až 44 % zaměstnanců vybralo, že by vůbec nezměnili práci, kvůli zrušení benefitů a zhruba 30 % zaměstnanců by ji změnilo, kdyby zrušili ve společnosti benefity a zbylé % neodpověděla na položenou otázku.

Odměňování a spokojenost s prací

Z dotazníku vyplynulo, že 84 % zaměstnanců je nespokojených se systémem odměňování. Pouze dva lidé dopsali, proč jsou nespokojení s daným systémem a to podobnými odpověďmi, že čím víc pracují, tím méně mají peněz. Z 50 respondentů je 8 respondentů nespokojených se svým zaměstnáním, tedy 16 % z celkového počtu, 62 % je spíše nespokojených a 6 % spokojených zaměstnanců. Až 50 % zaměstnanců je spíše často vystaveno stresu ve svém zaměstnání a 9 respondentů není vystaveno stresu.

Vztahy na pracovišti a s nadřízenými

Vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci jsou označeny 64 % jako spíše dobré, 18 % spíše špatné a 8 % jako velmi špatné, což ukazuje, že by zaměstnavatel měl uspořádat více společenských akcí pro poznání kolektivu na pracovišti. Komunikaci s nadřízeným byla ve větší míře označena k negativním odpovědím a to v 82 % a ve 40 % bylo označeno, že se vedení převážně nestará o zabezpečení příznivých pracovních podmínek na pracovišti, jako je například vybavení pracoviště. Respondentům se v 34 % zdá, že nejsou nikdy chváleni za svoji práci a v 30 % téměř nikdy, tedy v převážné většině zpětná vazba na vykonanou práci ve společnosti zaostává, 0 % byla označena odpověď, že vždy jsou chváleni za odvedenou práci. Dotazovaní respondenti by ve 24 % nedoporučili zaměstnání ve vybrané společnosti, a i když byla v nabídce otázka, proč žádný z nich neodpověděl, proč by danou společnost nedoporučil.

Vzdělání na pracovišti

Až 51 % respondentů vybralo za odpověď, že mohou navštěvovat kurzy ve vybrané společnosti a 20 % dalo, že se nemohou absolvovat kurzy, zbylých 29 % respondentů nezodpovědělo otázku. Důvodem je, že kurzy, které jsou nabízené ve společnosti, se týkají pouze úzké specializace a to převážně degustací vín, logicky je tedy mohou navštěvovat pouze vybraní zaměstnanci. Skoro polovina zaměstnanců by ráda měla možnost navštěvovat kurzy týkající se elektroniky, jako zacházení s počítačem. Na stejné úrovni se ocitly kurzy jazykové a komunikační a to každý z nich 4 %.

Další otázka řešila problematiku možného kariérního růstu. Jako reálnou možnost jí vidí pouze 4 % zaměstnanců. Zajímavým faktem je, že ženy v této otázce v 70 % odpovídaly kladně na rozdíl od mužů, kde v kariérní růst věří pouze 15 %. Důvodem může být fakt, že ženy pracují převážně v manažerských pozicích, kdežto muži v provozu, kde není velká možnost kariérního postupu.

Shrnutí získaných poznatků

Z analýzy dotazníkového šetření a rozhovoru s majitelem vyplynulo, že společnost nabízí všem svým zaměstnancům, jako součást finančního ohodnocení různé benefity. Společnost se takto snaží motivovat jejich pracovní výkony a zlepšit pracovní prostředí společnosti.

Na vybrané dotazníky odpovědělo 50 zaměstnanců, kteří byli v převážném počtu ženy a celkového počet odevzdaných dotazníků se věk zaměstnanců ukazoval v rozsahu 30 – 45 let. Z dotazníkového šetření vyšlo, že většina zaměstnanců není spokojena se svým finančním ohodnocením

Společnost nabízí několik druhů benefitů. Při volbě nových benefitů, by zaměstnanci nejvíce ocenili 13/14 plat či příspěvek na dovolenou. Jako nejvíce kritické problematiky označili zaměstnanci komunikaci s nadřízenými a zpětnou vazbou a špatný motivační program, kdy většina zaměstnanců s ním není spokojena. Této problematice je zaměřena návrhová část.

3.6 Strukturální analýza odvětví

Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry. Jedná se o vztah mezi společností a jeho prostředím. Úroveň konkurence v daném odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v daném odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska jejich dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu, kdy všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku společnosti. Zisk se značně různí, stejně tak jako se odlišuje souhrnné působení konkurenčních sil (PORTER, 1994, s. 3).



Obr. 8: Strukturální analýza odvětví (Zdroj: Porter, 1994, s. 4)

Odběratelé

Produkty a služby z Vinařství Mutěnice jsou nabízeny do rozsáhlé škály odběratelů, kam řadíme obchodní řetězce, nezávislý trh, gastronomie a vinotéky. K hlavním a největším odběratelům jsou zařazeny:

- MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.,
- Tesco Stores SR a.s.,
- Billa spol. s.r.o. ČR,
- Globus, spol. s.r.o.,
- Coop Centrum družstvo,
- Lidl ČR, v.o.s. a mnoho dalších (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014, s. 9).

Konkurenti

Ke konkurentům Vinařství Mutěnice s. r. o. pro Českou republiku jsou:

- Vinium Velké Pavlovice
- Zámecké Vinařství Bzenec
- Bohemia Sekt (ŠUPA, 2017).

V následující tabulce je porovnání výsledku hospodaření a tržeb největší konkurence, Vinium Velké Pavlovice. Dostupné informace od konkurence byly pouze pro rok 2013.

Tab. 18: Porovnání konkurence pro rok 2013 (Zpracováno dle: Zprávy aktuálně.cz, 2013)

Název Vinařství	VM	Vinium Velké Pavlovice
VH, [Kč]	4 518 000	-26 000 000
Tržby, [Kč]	380 538 000	202 000 000

Vinařství Mutěnice, s. r. o. má své konkurenty i v zahraničí, jako například ve Španělsku:

- Felix Solis
- Garcia Carrion (ŠUPA, 2017).

Vývoj trhu s vínem

Velký pozitivní ohlas nastal v roce 2016, kdy trh s vínem v ČR i v zahraničí stoupl. Pro Českou republiku se odhaduje spotřeba tichého a perlivého vína o 2 % proti předchozímu roku 2015. Do České republiky bylo přivezeno okolo 90,5 milionů litrů vína. Pro rok 2017 se čeká mírný růst tichého vína v řádu jednotlivých procent a u perlivého vína se pro rok 2017 čeká až desetiprocentní nárůst (ČESKÉ NOVINKY.CZ, 2017, online).

Spotřeba vína v ČR

Český statistický úřad uvádí, že v letech 2007 až 2015 byla průměrná roční spotřeba 20 litrů vína na osobu. Víno se takto dostává na druhé místo v oblíbenosti alkoholických nápojů, hned za pitím piva. Piva se ročně vypije 146 litrů na jednu osobu (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015).

Dodavatelé

Vinařství Mutěnice, s. r. o., je vlastníkem několika vinic a proto se ve velkém množství snaží své požadavky na zásoby, jako je víno plnit ve svých možnostech. Pokud je však potřeba společnost vykupuje i od zahraničních dodavatelů a to zejména od Španělska, Itálie či Maďarska. Společnost využívá dodavatelé na nákup materiálně technického zabezpečení a to jsou např. výrobní linky, kartóny, sklenice, boxy, balíčky, korky či jiné materiály potřebné k jejich předmětu podnikání. Společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o.,

využívá také dodavatelé, co se týče logistiky pro kamiony na hotové zboží (ŠUPA, 2017).

Potencionálně nové vstupující společnosti

Vinařský trh v této oblasti je volně otevřený, tudíž je poměrně snadné do tohoto trhu vstoupit, jedná se avšak o menší lokální dodavatelé a je poměrně těžké se na tomto trhu prosadit a udržet.

Shrnutí získaných poznatků

Trh s vínem je velice konkurenční prostředí, avšak je těžké se zde udržet. Vinařství Mutěnice má několik málo konkurentů, kteří se jim mohou rovnat. Vinařství Mutěnice, s. r. o. zařazujeme k jednomu z vyšších a úspěšnějších prodejců a výrobců vín na českém i zahraničním trhu.

Společnost má převážně 29 nejhlavnějších a největších odběratelů pro Českou a Slovenskou republiku, kam můžeme například zařadit Tesco a MAKRO pro oba státy. K menším odběratelům můžeme zařadit různé restaurace a vinotéky.

Jelikož společnost vlastní několik svých vlastních vinic a snaží se své požadavky na zásoby plnit ze svých možností, jsou pro ni mnohem důležitější dodavatelské cesty skrz materiály pro předmět podnikání, jako je například nákup korků a lahví.

3.7 Analýza trhu práce

Počet ekonomicky aktivních obyvatel

Mutěnice jsou obec v okrese Hodonín, nacházející se v Jihomoravském kraji. Růst obyvatel každým rokem stoupá. Stoupá také počet ekonomicky aktivních obyvatel a to díky zahraničnímu stěhování. Pro společnost to znamená více pracovních sil.

Tab. 19: Počet obyvatel Jihomoravského kraje pro jednotlivé roky (Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014, 2015, 2016)

Rok	2014	2015	2016
Celkový počet	1 172 853	1 175 025	1 178 812
Ekonomicky aktivní	582 019	592 556	623 833

Nezaměstnanost

Podle zpráv z Ministerstva práce a sociálních věcí, jak je vidět i v následující tabulce, nezaměstnanost v Jihomoravském kraji klesá. V posledním roce je o 8266 méně nezaměstnaných, což značí, že mnohé společnosti rozšířily pracovní pozice a přijali více zaměstnanců. Jihomoravský kraj je v pozici všech krajů na 4. místě s největší procentní nezaměstnaností.

Tab. 20: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji pro jednotlivé roky (Zdroj: Český statistický úřad, 2014, 2015, 2016)

Rok	2014	2015	2016
Celkový počet	63 358	56 032	47 766
V %	7,92 %	7,01 %	5,93 %

Pro rok 2016 je v Jihomoravském kraji celkový počet uchazečů o místo 49 032, pro okres Hodonín je to 8 524. Volných pracovních míst v kraji je pouze 11 228 a pro Hodonín 816. Okres Hodonín tedy nabízí pouze volné místa pouze pro 9,6 % osob, kteří žádají o zaměstnání. Na jedno pracovní místo tedy připadá 14 osob pro okres Hodonín. Pro celý Jihomoravský kraj na jedno pracovní místo připadají čtyři osoby žádající o zaměstnání. Celkový počet nezaměstnaných osob na celkovém počtu obyvatel celého kraje je 6,11 % (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016, online).

Nejčastější uchazeči o zaměstnání v Jihomoravském kraji jsou ve věku 55 – 59 a to v celkovém počtu 6 554, nejmenší počet uchazečů se nachází v nejnižší věkové kategorii a to do 19 let. V kraji je nejvíce uchazečů o zaměstnání s dosaženým vzděláním, odborně středním s výučním listem a to v celkové výši 19 030, tedy 38,8 % z celkového počtu uchazečů o zaměstnání (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016, online).

Klíčové pozice

Podle údajů Úřadu práce je aktuálně nejvyšší poptávka po pozicích v oblasti IT technologiích a inovacích, což naši společnost vzhledem k celkovému počtu dvou

IT techniků příliš neovlivní. Převážná většina zaměstnanců pracuje v provozu, kde se poptávka a nabídka po pracovních pozicích příliš nemění.

V roce 2016 uvádí Úřad práce, že v Jihomoravském kraji je počet volných míst do výroby a skladu 4 688. Úřad práce eviduje k 31. 12. 2016 poptávku po klíčových pozicích pro společnost v počtu 20 226 uchazečů. Pro společnost to znamená větší výběr mezi uchazeči (ÚŘAD PRÁCE, 2017, online).

Mzdové šetření

Průměrná hrubá mzda pro daný kraj je 26 628 Kč, což odpovídá i průměrné mzdě ve společnosti Vinařství Mutěnice s. r. o. Pro konkrétnější srovnání s ostatními vinařstvími byli zaměstnanci dotázáni ohledně výšky platu. Dle jejich názoru jsou mzdy srovnatelné. Tato skutečnost bohužel nemohla být ověřena, neboť citlivá data ohledně platu si každá společnost chrání a běžně neposkytuje.

Klíčový zaměstnanci pro vybranou společnost jsou zaměstnanci na pozice provoz, tedy do samotné výroby či sklad. Průměrná hrubá měsíční mzda pro klíčové zaměstnance je v Jihomoravském kraji 20 498 Kč, pro kvalifikované pracovníky se mzda navyšuje na 21 857 Kč za měsíc. Pro porovnání mezd klíčových zaměstnanců s konkurencí nebyly získány informace, ani telefonickým a ani písemným dotazem.

Pro Jihomoravský kraj jako nejžádanější benefity byla označena pružná pracovní doba a finanční benefity, vybraná společnost avšak nabízí pouze finanční benefity (PROFESIA, 2015, online).

Tab. 21: Průměrná mzda Jihomoravského kraje pro jednotlivé roky (Zdroj: Český statistický úřad, 2014, 2015, 2016)

Rok	2014	2015	2016
Celkem	24 883	25 718	26 628

Dotace

Pro rok 2017 je připraven program rozvoje venkova Jihomoravského kraje a program podpora vinařství a vinohradnictví JMK, program byl schválen Radou Jihomoravského

kraje, v hodnotě 1 000 000 Kč (DOTAČNÍ PORTÁL KRAJSKÉHO ÚŘADU JIHOMORAVSKÉHO KRAJE, 2015, online).

Další typy dotace DT 1 – technické vybavení na podporu vinařství a vinohradnictví a DT 2 – propagace vinařství a vinohradnictví jsou v minimální výši podpory 25 000 Kč až do maximální výše 100 000 Kč (DOTAČNÍ PORTÁL KRAJSKÉHO ÚŘADU JIHOMORAVSKÉHO KRAJE, 2015, online).

Společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o. pro celkovou společnost žádné dotace nežadá. Avšak pro rok 2015 získala dotace ve výši 500 000 Kč na nové zaměstnance (VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2015, s. 10).

Legislativní změny

Hlavní legislativní změna je ve změně zákona o jednorázovém příspěvku. Díky pomalému růstu mezd a velmi nízké inflace byl pomalý nárůst důchodů pro rok 2016. Pro nový rok poslanecká sněmovna vydala nový zákon o jednorázovém příspěvku. Jedná se o jednorázový příspěvek v hodnotě 1 200 Kč (PRÁVNÍ PROSTOR, 2017, online).

Shrnutí získaných poznatků

Pro Jihomoravský kraj stoupá počet obyvatel každým rokem průměrně o 3 122 obyvatel z toho je 2 056 obyvatel ekonomicky aktivních, což značí nové pracovní síly pro společnost. Průměrná měsíční odpracovaná doba spadá na 149,7 hodin za měsíc a neodpracovaná doba 25,2 hodin na měsíc kde z toho je 6 hodin za měsíc nemocnost. Měsíční průměrná mzda ve všech pozicích je vždy nad 20 000 Kč a každým rokem se navyšuje o pár set korun nahoru, jejich příplatky se odhadují na 1,5 % z hrubé mzdy a odměny na 14,1 %.

Klíčový zaměstnanci pro společnost jsou zaměstnanci, kteří pracují v provozu tedy v nižších úrovních organizační struktury.

3.8 SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou vypořizovány silné, slabé stránky a potencionální příležitosti a hrozby společnosti. Jednotlivé body SWOT analýzy jsou určeny podle velikosti váhy a charakteristiky současného stavu. Důležitost označena písmenem D, má rozpětí od 1 (nejméně důležitý) do 5 (velmi důležitý), a současný stav označený písmenem S také od 1 (velmi špatný) do 5 (velmi dobrý). Tabulky SWOT analýzy byly vypracované na základě rozhovoru s majitelem společnosti.

Tab. 22: Swot analýza (Zpracování dle: ŠUPA, 2017)

Silné stránky	D	S	Slabé stránky	D	S
Tradice společnosti	5	4	Poškozená pověst	5	3
Vnímání společnosti na trhu	4	3	Dobrý pracovní kolektiv	5	3
Rozvoj služeb a výrobků	5	4	Komunikace zaměstnanců s vedením	5	2
Zlepšení investic do modernizace	4	4	Odpovědnost a celková motivace zaměstnanců	5	3
Zájem zaměstnanců podílet se na celkové modernizaci	3	3	Malé množství benefitů	4	4
Ø HODNOTA	16		Ø HODNOTA	14	

Ve SWOT analýze je potřeba vynásobit důležitost se současným stavem a celkový výsledek vydělit se počty silných a slabých stránek. Společnost má stejný počet jak silných, tak i slabých stránek. Pro silné stránky vyšla hodnota 16 a pro slabé hodnota 14. To znamená, ve společnosti převládá větší hodnota silných stránek.

Podle výše uvedené SWOT analýzy společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o. nemá moc dobrou pověst. Příčinou je jednání bývalého majitele, který společnost nedostal do dobré pozice na trhu. Noví majitelé se snaží proti tomuto faktu silně bojovat, jak dobrými produkty, službami, reklamou tak i novými zařízeními a budovami.

Jednou z nejslabších stránek společnosti je komunikace zaměstnanců a vedení, což vyšlo i v rozdaných dotaznících, to by mělo být pro společnost alarmující. Společnost by měla na tyto stránky nejvíce zaměřit. Jakmile mají zaměstnanci pocit, že je někdo poslouchá, budou líp motivováni k práci.

Jednou z nejsilnějších stránek společnosti jsou investice. Společnost se poslední roky snaží vkládat nejvíce peněz do modernizací hal, nové stáčecí linky a vylepšení lahví.

Společnost si hlavně přiznává problematiku malých benefitů, proto se bude snažit pro nový rok nastavit nový řád a přidat určité benefity, které by zaměstnanci ocenili, jako je například 13/14 plat či více kurzů pro rozšíření vzdělání.

Podle vynásobení čísel důležitosti a současného stavu vyjdou výsledky, kde silné jde vidět, že společnost má více hodnot v silných stránkách než ve slabých.

Tab. 23: Swot analýza (Zpracování dle: ŠUPA, 2017)

Příležitosti	D	S	Hrozby	D	S
Růst odběratelských trhů	4	3	Vstup na trh dalších konkurentů	2	3
			Nečekaný růst cen hroznů	2	2
			Nečekaný růst cen dovoзовého vína	4	4
			Nedostatek kvalifikované pracovní síly	5	5
			Vysoce konkurenční prostředí	5	4
			Vysoká finanční nákladovost investic	3	5
Ø HODNOTA	12		Ø HODNOTA	14	

Jako velkou příležitost společnost bere nárůst odběratelských trhů, což je pro společnost výhodné. Čím více bude narůstat trh, tím více bude prodaných výrobků či služeb, tudíž více příležitostí pro společnost. Opakem pro tuto příležitost je

hrozba vstupu na trh dalších konkurentů. Avšak čím více konkurentů je na trhu, tím více klesá cena dolů kvůli udržení zákazníka a spousty konkurentů z trhu odchází.

K dalším hrozbám společnost mohou být zařazeny nečekaný růst cen hroznů stálých i dovozových. Společnost vlastní své vlastní vinice v okolí Hodonína a vlastní několik skladů, kde skladuje dostatečné množství zásob, avšak může se stát, že společnost bude potřebovat jiný druh vína či jinou odrůdu než skladuje.

Jako největší hrozba je považován nedostatek kvalifikované pracovní síly, což znamená nedostatečně proškolení zaměstnanci a s minimálními zkušenostmi v daném oboru, jako například jsou absolventi ze škol. Tito zaměstnanci mohou společnosti způsobit velké škody, například při manipulaci s vysoko zdvižným vozíkem při rozvozu palet s vínem nebo při samotné výrobě vína, kdy mohou zkazit celou šarži.

Podle výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, se odvíjí návrhová část. Ta se bude zabírat dvěma hlavními problémy a to komunikace společnosti a špatnou motivovaností zaměstnanců.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Ve vybrané společnosti je velkým problémem motivace zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou vedeni ke svému rozvoji, ani k vedením vyšších cílů. Výhody a benefity, které jim zaměstnavatel poskytuje, nejsou natolik zajímavé, aby zaměstnanci měli vyšší pracovní výkon a kvalitněji vykonávali svoji práci. Společnost by ráda docílila toho, aby zaměstnanci byli vedeni dopředu a sami chtěli dosáhnout svých lepších výsledků. Aby dosáhla tohoto cíle, je potřeba zjistit, co zaměstnanci od práce očekávají a jaké motivační prvky by zvýšily jejich pracovní výkonnost.

Pro získání informací je potřeba dotazníkové šetření, pomocí kterého budou k dispozici názory zaměstnanců a jejich očekávání od práce, kterou vykonávají. Jako další zdroj informací může společnost využít dokumenty společnosti, jako je například pracovní řád či zaměstnanecké výhody.

Oblast problémů společnosti:

- špatný motivační program,
- nedostatečná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

4.1 Motivační program

Návrh 1

Jeden z největších problémů je motivační program pro zaměstnance, ten je důležitý z hlediska správného chodu společnosti. Čím je zaměstnanec motivovanější, tím je jeho produktivita práce vyšší, tudíž se navýší i zisky společnosti.

Mezi první návrhy je zahrnuto jmenování nejlepšího zaměstnance měsíce, které by bylo nějakým způsobem finančně nebo materiálně ohodnoceno. Zaměstnanci by se snažili více pracovat, aby dosáhli tohoto ohodnocení. Toto ohodnocení by mohlo být oznámeno nejen písemně, ale vyhlášeno mezi zaměstnanci. Ke konci roku, by se mohl i vyhlásit zaměstnanec roku, avšak toto vyhlášení by bylo vhodné pouze v pracovních pozicích provozu. Jelikož z dotazníkového šetření vyplynuly stížnosti převážně z těchto řad.

Zaměstnanec měsíce

Pro společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o., je navrženo zavedení bodového systému pro každého zaměstnance na každý měsíc. Podle daného systému by se vyhodnotil zaměstnanec měsíce. Bodové ohodnocení by zaměstnancům prováděl jejich přímý nadřízený. Ten by si měl zaznamenávat jejich pracovní výkony či snahu zaměstnance.

Přímý nadřízený obdrží za každého zaměstnance bodovou kartičku, do které bude zapisovat body. Bodování by bylo na stupnici od 0 – 10, kde 0 je nejnižší možné číslo a 10 je nejvyšší stupeň a bude bodován vždy na konci pracovního týdne. Zaměstnancem měsíce se stane ten, který obdrží nejvíce bodů za celý měsíc. Zaměstnanci měsíce by měla náležet určitá odměna ve výši 10 % základní mzdy v peněžní hodnotě.

Tab. 24: Vzorová kartička pro ohodnocení zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jméno zaměstnance					
Číslo týdne	1	2	3	4	5
Výkon práce					
Chování na pracovišti					
Týmová spolupráce					
Efektivita práce					
CELKEM					

Kritéria v tabulce 24 se týkají výkonu práce, což je ohodnocení práce zaměstnance, chování na pracovišti v pracovní době, jak spolupracuje v týmu a výsledky jeho práce neboli efektivita.

Zaměstnanec roku

Jestliže je určitý zaměstnanec, ohlašován za zaměstnance měsíce víckrát jak 3 x, náležela by mu odměna ve formě dvou dnů placené dovolené navíc či hmotného daru, dle vlastního výběru v určité hodnotě, která by byla pro společnost přípustná. Odměna by byla stanovena maximálně na 3 000 Kč, do této hodnoty by si zaměstnanec mohl vybrat.

Vyhodnocení tohoto zaměstnance by probíhalo na jednorochní poradě, vždy na konci roku. Oznámení by zaměstnanec dostal i v písemné podobě.

Návrh 2

Z dotazníkového šetření vyplynul požadavek zaměstnanců na rozšíření vzdělávacích kurzů. Ve společnosti dochází k proškolení pouze u zaměstnanců úzce spjatých s degustací a samozřejmě s nutnou administrativou spojenou například s účetními kurzy.

Dalším návrhem je zavedení jazykových a počítačových kurzů pro všechny zaměstnance, bez výjimky jejich pracovního zařazení. Kurzy by probíhaly přímo na pracovišti dané společnosti v rámci pracovní doby. Každý kurz by měl být ukončen příslušnou zkouškou s certifikací.

Jazykové kurzy by se týkaly dvou světových jazyků a to anglického a německého. Kurzy by se dále dělily na začátečníky a pokročilé. V případě zájmu by v budoucnu mohla být doplněna odborná či technická úroveň obou jazyků.

Kurzy týkající se informačních technologií by byly zaměřeny na Microsoft Office, kde by se vysvětloval především Word, Excel a PowerPoint. Kurzy by byly nabízeny v základní a pokročilé úrovni podle technické dovednosti zaměstnanců.

Výuka by vždy trvala půl roku, přičemž každý zaměstnanec by byl omezen volbou pouze jednoho kurzu za rok. Jak již bylo řečeno, každý kurz by byl ukončen zkouškou. V případě nesložení závěrečného testu, by byl zaměstnanci umožněn jeden opravný pokus. Pokud by nezvládl i tento reparát, byla by mu předepsána adekvátní část hodnoty kurzu v úhradě, avšak maximálně 50 % z celkové hodnoty vybraného kurzu.

Pro vybranou společnost byla vybraná akademie J. A. Komenského v Hodoníně, která nabízí jak jazykové na počítačové kurzy. Nabízí jazykové kurzy pro společnosti, které chtějí cizí jazyk přizpůsobit individuálním podmínkám. Výuku nabízí na pracovišti společnosti nebo na akademické půdě. Akademie nabízí i základní kurzy na počítači, jako je jeho praktické užívání, tak kvalifikační kurzy na počítači. Nabízí kurzy týkající se MS Windowsu a ostatních programů. Ceník bohužel na internetových stránkách není stanoven a ani telefonicky nebyl oznámen.

Návrh 3

Společnost Vinařství Mutěnice, s. r. o. by mohla zavést výběr benefitů, pomocí vhodného programu, který lze zakoupit. Zde by si mohli vybrat služby z oblasti sportu, kultury nebo vzdělání nebo by mohl umožňovat spravovat i interní benefity, jako jsou například stravenky nebo nákup dodatečné dovolené. Tento program by umožňoval individuální nastavení podle potřeb zaměstnance. Všichni zaměstnanci by měli základní částku 4 000 Kč za rok, tato částka by se mohla navyšovat až o několik tisíc. Toto navýšení by probíhalo díky kartičkám hodnocení zaměstnance z návrhu 1, kde by se hodnotil výkon práce, efektivita a spolupráce v týmu.

Výhodou pro zaměstnavatele by byl dokonalý přehled o čerpání všech benefitů, které si zaměstnanci vyberou. Věděli by o jaké benefity zaměstnanci nejvíce jeví zájem. Využívaly by se tedy jen ty benefity po kterých je zájem. Další výhodou je navýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Tuto možnost výběru by měli, jak zaměstnanci administrativy, tak zaměstnanci v provozech. Pro zaměstnance je výhoda vlastní volby benefitů a možnosti čerpání benefitů kdekoliv.

Způsob objednávání by byl přes počítač, tablet či mobil a měl by být snadně ovladatelný. Pro pochopení tohoto systému, by společnost mohla zavést jednoduché školení, kde by zaměstnancům byl tento systém vysvětlen.

Pro společnost vinařství Mutěnice, s. r. o. byla vybrána společnost Cafeteria Systems, která nabízí systém, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování vybrané společnosti. Společnost nabízí statistiky odběru benefitů pro personálního ředitele, neustále rozšiřování nabídky a snahu o nabídnutí nižší než běžné tržní ceny u některých odměn. Společnost byla vybrána kvůli kvalitním internetovým stránkám a ukázkám aplikace, kde si zaměstnavatel může projít chod aplikace. Je zde se možné podívat na chod i ze strany zaměstnance a vysvětlení co vlastně zaměstnanecký benefit znamená. V případě, že si zaměstnavatel neví rady na internetových stránkách nalezne pohotovostní email, kde se může zeptat na veškeré své dotazy.

4.2 Komunikace

Návrh 4

Základním problémem ve vybrané společnosti je komunikace napříč divizemi a hlavně mezi nadřízenými a podřízenými. Podle dotazníkového šetření především zaměstnanci na nižších pozicích byli nespokojeni se zpětnou vazbou na jejich připomínky a návrhy. I sám majitel společnosti přiznává nedostatečnou spolupráci a snahu komunikovat mezi sebou. Jedná se o nejdůležitější problém ve společnosti, tudíž tento poslední návrh by byl pojat jako stěžejní.

Návrh by se týkal pravidelných měsíčních porad jednotlivých oddělení s jejich přímým nadřízeným. Setkání by se mohlo uskutečnit každou první středu v měsíci přímo na pracovišti. Tématem porady by byly plány pro nadcházející čtyři týdny, které by přednesl vedoucí. Jednotlivý zaměstnanci by se k nim posléze mohli vyjádřit a prodiskutovat jejich reálnost a proveditelnost. Zároveň by byl zhodnocen předcházející měsíc a vyhlášen zaměstnanec měsíce. Zvláště přínosné a podnětné návrhy by mohly být pro větší motivaci oceněny malým dárkem, jako například lahví vína.

Následně by vedoucí zaměstnanec měl za úkol sestavit stručnou zprávu z výše popsaného setkání, kterou by přednesl na klasické poradě vedení. Z každé porady by byl zpracován zápis, který by obsahoval souhrn řešení a zpětnou vazbu pro zaměstnance. Tento dokument by byl volně přístupný na již fungující zaměstnanecké nástěnce.

Společnost by mohla koncem každého roku mít celo-firemní poradou pro všechny zaměstnance, kde by projednávala vyhodnocení celého roku, oznámila plány na příští rok a vyhlásila zaměstnance roku.

Vhodným doplňkovým bodem by mohly být tzv. vzkazové schránky, kde by bylo možno vyjádřit svůj názor či připomínku i anonymně. Případná odpověď by byla během měsíce vystavena na zaměstnanecké nástěnce. Schránky by byly umístěny na viditelném místě, které je dobře přístupné všem zaměstnancům.

Dalším plusovým bodem by se pro společnost mohly stát konzultační hodiny zaměstnavatele se zaměstnanci. Zaměstnavatel by si jednou za měsíc vymezil čas

pro své zaměstnance, zhruba na dvě hodiny. Tyto konzultační hodiny by sloužily pro konverzaci mezi nadřízeným a podřízeným a jeho problémy s prací, či poznatky a příspěvky.

4.3 Harmonogram změn

Projekty je možné rozdělit do několika etap, fází a kroků ať společnost nevykonává veškeré návrhy najednou. Jako první etapa je příprava, druhá etapa zavádění a třetí plynulý chod.

Návrh 1

K první etapě mohou být přiřazeny kroky:

- příprava dotazníkového šetření – cílem je zjištění, zda by byl tento návrh oceněn,
- rozdávání dotazníků – vytištění a rozdání dotazníků všem zaměstnancům,
- sběr informací – čas, po který mohou zaměstnanci vyplnit dotazníky,
- analýza dotazníků – vyhodnocení výsledků,
- seznámení – informovat vedoucí úseku o jejich povinnostech vůči danému systému,
- vznik potřebných materiálů – vytištění a založení zaměstnaneckých karet.

Druhá fáze:

- zavedení – zkušební chod,
- informační porada – informovat veškeré zaměstnance o chodu daného systému,

Třetí fáze:

- kontrola – kontrola správnosti daného systému, kontrola vedoucích úseků,
- konzultační hodiny – s jednatelem společnosti,
- dotazníkové šetření – zjištění spokojenosti zaměstnanců.

Návrh 2

První fáze, první čtyři kroky by se opakovali z předchozího návrhu, další kroky:

- výběr vhodné instituce – výběr kurzů a zjištění všech informací,
- schválení – domluva s organizací a podepsání smlouvy.

Druhá fáze:

- informační porada – informovat veškeré zaměstnance o jejich možnostech,
- zavedení – zkušební kurzy.

Třetí fáze se týká:

- spokojenost – spokojenost zaměstnanců s vybranou společností a vybranými kurzy.

Návrh 3

K první etapě mohou být přiřazeny:

- přípravu dotazníkového šetření – stanovení otázek, tvorba struktury dotazníku, cílem je zjištění preferovaných benefitů,
- rozdání dotazníků – rozdání vytištěných dotazníků všem zaměstnancům,
- sběr informací – doba, po kterou mohou zaměstnanci dotazníky vyplnit, jako například v rozmezí 10 pracovních dní,
- analýza dotazníkového šetření – analýza výsledků z dotazníků a jejich vyhodnocení,
- analýza daňové legislativy – analýza výhodnosti jednotlivých benefitů, dle daňových zákonů,
- vytvoření systému výhod – vznik bodového systému zaměstnanců,
- výběrové řízení pro systém – vypsání veřejné zakázky pro dodavatele kafetéria systému,
- podpis – schůzka a podpis s výhercem zakázky,
- tvorba vybraného systému – vytvoření kafetéria systému pro společnost,
- tvorba databáze – zavedení bodů každého zaměstnance do systému.

Druhá fáze se týká pár kroků:

- zkušební provoz – testování nově zavedeného systému pro pár zaměstnanců,
- informační porada – seznámení zaměstnanců s novým kafetéria systémem,
- zhodnocení zkušebního provozu – zavedení případných nedostatků.

Třetí fáze:

- zavedení systému – zavedení systému pro celou společnost a všechny zaměstnance,
- kontrolní dotazníky – zjištění spokojenosti s novým systémem.

Návrh 4

První fáze se převážně u všech fází opakují ve 4 krocích, další kroky mohou být:

- informace – potřeba informovat jednotlivé vedoucí oddělení a důležitosti a chodu porad, informovat a konečné zprávě z porad,
- materiály – vznik potřebných materiálů pro porady, vznik a montáž vzkazových schránek.

Druhá fáze:

- zkouška – zkušební chod porad a vzkazových schránek,
- zhodnocení – výsledky funkčnosti návrhu případné napravení nedostatků.

4.4 Ekonomické zhodnocení

V následujících tabulkách jdou vidět celkové rozpočty pro všechny stanovené návrhy. V prvním sloupci jsou náklady na danou činnost na osobu, ve druhém náklady pro všechny zaměstnance na celý měsíc a v posledním sloupci celkové, roční náklady.

Tab. 25: Rozpočet pro návrh 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky v rozpočtu	Náklady, Kč/osoba	Náklady celkem, [Kč] - ročně
Tištěné dotazníky	3	228
Odměny - měsíční	1 000	12 000
Odměna - roční	3 000	3 000
Kontrolní dotazníky	3	228
CELKEM	-	15 456

V tabulce 25 je vidět celkový rozpočet na návrh 1, který byl vypočten na částku 15 456 Kč za rok. Předposlední položka se může měnit v rámci vybrané odměny zaměstnancem. Zaměstnavatel stanoví maximální hodnotu odměny na 3 000 Kč a je na zaměstnanci v jaké hodnotě si odměnu vybere. Jakmile se zavede tento návrh, motivace zaměstnanců a jejich kvalita práce naroste, kvůli očekávané odměně zaměstnanců. Zaměstnanci si budou připadat, že jejich práce k něčemu vede.

Tab. 26: Rozpočet pro návrh 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka rozpočtu	Náklady, [Kč]/osoba	Náklady celkem, [Kč] – ročně
Tištěné dotazník	3	228
Jazykový kurz	10 000	110 000
Počítačový kurz	6 300	151 200
Pracovní doba	105	241 150
CELKEM	16 408	502 378

Pro návrh 2 je rozpočet kolísavý a nelze určit přesně. Záleží vždy na počtu zaměstnanců, kteří by rádi navštívili vybrané kurzy. Jelikož hlavní plusový bod tohoto návrhu je, že vybrané kurzy se uskutečňují v pracovní době je i tohle odměna. Tudíž čas zaměstnance, který stráví na kurzu je pro společnost náklad. Jestliže kurz bude trvat jednu hodinu denně a uskuteční se 35 krát za celý půl rok a budeme počítat, že alespoň 70 % zaměstnanců by rádo navštěvovalo vybrané kurzy, náklad pro společnost je 241 150 Kč za půl roku kurzu.

Jestliže náklady na tento návrh vychází z dotazníkového řešení, kdy 11 zaměstnanců by rádo navštěvovalo jazykové kurzy, náklady by byly 110 000 Kč za jediný kurz cizího jazyka a pro počítačový kurz, kterého by se rádi zúčastnili v počtu 24 zaměstnanců náklady 151 200 Kč.

Pokud se ve společnosti vyskytuje personální manažerka, která sleduje nabídky z Úřadu práce a jiných organizací nabízející jazykové kurzy zdarma je možné za určitých podmínek této akce využít.

Po zavedení návrhu 2 by stoupla kvalifikovanost zaměstnanců i jejich motivace k lepším výkonům práce. Hlavním benefitem v tomto návrhu je doba kurzu v pracovní době.

Tab. 27: Rozpočet pro návrh 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka rozpočtu	Náklady, [Kč]/osoba	Náklady celkem
Tištěné dotazník	3	228
Kafeteria systém	4 000	460 000
Správa systému	-	12 000
Informační brožury	15	1 140
Kontrolní dotazníky	3	228
CELKEM		473 596

Z tabulky 27 jde vidět rozpočet na návrh 3, který pojednává o systému kafetéria. Celkové zhotovení systému od jeho tvorby po zavedení je možné nalézt na trhu od minimální částky 460 000 Kč až po 767 250 Kč za celý systém. Pro společnost tedy celkové náklady na vytvoření tohoto systému začínají od 473 596 Kč. Částka kafeteria systému se odvíjí od stanovené finanční částky na zaměstnaneckých účtech. Základní částka na jejich účtech se odvíjí od 4 000 Kč a může růst.

K hlavním přínosům systému jsou zlepšení motivovanosti a péče, zvýšení produktivity práce a zlepšení pozice společnosti v očích veřejnosti, zaměstnanců i uchazečů o zaměstnání.

Tab. 28: Rozpočet pro návrh 4 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka rozpočtu	Náklady, [Kč]/osoba	Náklady celkem, [Kč] – ročně
Potřebný materiál	15	9 540
Vzkazové schránky	-	1 449
Čas jednatele	-	-
CELKEM	-	10 989

Poslední tabulka pojednává o rozpočtu z posledního čtvrtého návrhu. Celkové náklady na 4 návrh se odhadují okolo 11 000 Kč bez ceny za čas jednatele, jehož čas se nedá finančně vyčíslit.

Hlavním přínosem tohoto návrhu jsou pocity zaměstnanců, že je někdo poslouchá a plní se jejich pracovní nedostatky. Společnost stoupne v očích zaměstnanců a v očích veřejnosti

Souhrn získaných poznatků

Kdyby se společnost rozhodla všechny návrhy uskutečnit současně, celkové náklady by dosahovaly 994 439 Kč. Společnost si tak velký náklad nemůže dovolit a nebyl by to vhodný krok pro společnost. Zaměstnanci by nemohli vstřebat tolik informací během chvilky a nebyl by využit celkový potenciál návrhů.

Jako první návrh by společnost měla zavést návrh 1, od něj by se postupně odvíjely ostatní náklady. Návrh 1 by mohla společnost zavést v nejbližší době čtvrt roku.

Dále by společnost mohla začít se stěžejním problémem, který se ve společnosti vyskytuje a to je špatná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a jejich zpětná vazba. Vinařství Mutěnice, s. r. o. by začalo nejprve měsíčními poradami a vzkazovými schránkami pro ty co se bojí na poradě mluvit včetně konzultačních hodin. Podle zpětné vazby by společnost pokračovala v dalších návrzích. Tento návrh by se mohl uskutečnit po letní sezóně

Jako další návrh by byl pojat jeden z těch dražších a to návrh ohledně kurzů. Zaměstnancům by stoupla jejich hodnota s certifikáty o splnění daného kurzu a navýšila se jejich motivace pracovat. Kurzy by mohly začít na nový rok, tedy v letech 2018.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit současný stav motivace ve společnosti Vinařství Mutěnice, s. r. o. a navrhnout nejvhodnější řešení.

Společnost, která má nastaven vhodný motivační systém pro své pracovníky, má velkou výhodu, neboť spokojený pracovník vytváří větší užitek pro svou společnost. Spokojení pracovníci neodcházejí ze společnosti, nehrozí vysoká fluktuace a pro personální oddělení je tím pádem více prostoru se věnovat stávajícím pracovníkům. Personalisté také nemusí zaučovat neustále nové pracovníky, ale mají možnost propracovávat více motivační prvky pro stávající pracovníky.

Zdroje a potřebný materiál do bakalářské práce byl získán z knihovny na podnikatelské fakultě. Zmíněný materiál byl použit pro psaní teoretické části, ve které jsou vysvětleny základní pojmy týkající se teorie motivace a stimulace, konceptu celkové odměny, mzdových forem a jiných zaměstnaneckých výhod.

V analytické části bakalářské práce je popsána vybraná společnost, analýza hospodářské situace, model 7S, analýza trhu práce, Porterův model, a ke konci je vypracovaná SWOT analýza, ze které vyplynuly dva problémy týkající se špatné komunikace napříč společností, a motivačním systémem v práci se vyskytuje také řízený rozhovor s majitelem.

Zároveň byl vytvořen jednoduchý dotazník, který byl předložen zaměstnancům společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynul opět hlavní problém v nedostatečné komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými. Současně si zaměstnanci často stěžovali na nedostatek příležitostí v oblasti školení a vzdělávání.

Na základě předchozích bodů byly navrženy čtyři jednoduchá řešení týkající se motivačního programu a komunikace. Návrh 1 pojednává vyhlášení zaměstnance měsíce či zaměstnance roku s jednoróčními poradami, návrh 2 se týká vzdělávacích kurzů, především v oblasti jazyků a informačních technologií pro všechny zaměstnance. Návrh 3 je zaměřen na výběr benefitů podle požadavků zaměstnanců, jde o tak zvanou kafeterii, která funguje na principu bufetu, jen si místo jídla zaměstnanci vybírají benefity podle stanovené částky, od zaměstnavatele.

Návrh 4 byl pojat jako nejdůležitější a stěžejní. Blíže rozebírá problematiku komunikace na jednotlivých úrovních společnosti, přičemž zavádí pravidelné měsíční setkání všech zaměstnanců a doplňkové vzkazové schránky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric., 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, ISBN 80-86851-00-1.

AKTUÁLNĚ. Zprávy aktuálně. *aktuálně.cz* [online]. Praha. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/vinium-z-velkych-pavlovic-bylo-loni-opet-ve-ztrate/r~i:article:782379/?redirected=1495387249>.

ARMSTRONG, Michael., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael., 2009. *Odměňování pracovníků*, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ., 2012 *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

ČESKÉ NOVINKY, 2017. *Trh s vínem v ČR* [online]. Praha [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <http://www.ceskenovinky.eu/2017/02/17/trh-s-vinem-v-cr-vyrostl-v-roce-2016-o-dve-procenta-letos-se-ceka-podobny-rust-spotrebitelsky-boom-zazivaji-perliva-vina/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017a. *czso.cz* [online]. Praha [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017b. *charakteristika czso.cz* [online]. Praha [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/charakteristika_JMK

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR., 2005 *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.

DOTAČNÍ PORTÁL KRAJSKÉHO ÚŘADU JIHOMORAVSKÉHO KRAJE, 2017. Dotace. Kr-Jihomoravsky.cz, *Dotační portál Krajského úřadu Jihomoravského kraje* [online]. Praha [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://dotace.kr-jihomoravsky.cz>.

DVOŘÁK, Josef a kol., 1994. *Vademecum úspěšného manažera*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-36-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EDMÜLLER, Andreas, Thomas WILHELM a Iva MICHŇOVÁ., 2011. *Velká kniha manipulativních technik*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3778-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK., 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.

HRUŠKA, Vladimír., 2007. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007 : komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. Praha: Grada. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-1987-0.

JOSKOVÁ, Lucie., 2014. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4445-2.

KISLINGEROVÁ, Eva., 2001. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-529-1.

KOUBEK, Josef., 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef., 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

KŘIVOLAVÝ, Jaro., 1995. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85623-84-6.

MALLYA, Thaddeus., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel., 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.

THOMSON, Rosemary a Josef KOUBEK., 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.

PLAMÍNEK, Jiří., 2010. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.

PRÁVNÍ PROSTOR., 2017. *Legislativní novinky*. [online]. Praha [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/legislativni-novinky-2016>

REŽŇÁKOVÁ, Mária., 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1835-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ., 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4047-8.

ŠUPA, Tomáš. *Interview*. Vinařství Mutěnice, s. r. o. Údolní 1174, 696 11, Mutěnice. 13. 1. 2017.

TURECKIOVÁ, Michaela., 2004, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan., 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3176-6.

ÚŘAD PRÁCE, 2017. *Zpráva o situaci na krajském trhu práce* [online]. Praha [cit. 2017-05-05].

Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/bmkraj_1216_verejna.pdf.

VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2013. *Výroční zpráva*. Mutěnice: Vinařství Mutěnice.

VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2014. *Výroční zpráva*. Mutěnice: Vinařství Mutěnice.

VINAŘSTVÍ MUTĚNICE, 2015. *Výroční zpráva*. Mutěnice: Vinařství Mutěnice.

VOCHOZKA, Marek., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3647-1.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

EAT	Zisk po zdanění
ROA	Rentabilita vložených aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VM	Vinařství Mutěnice

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Vrstvy motivace	17
Obr. 2: Hierarchie potřeb	19
Obr. 3: McGregorova teorie X a teorie Y	25
Obr. 4: Odměňování pracovníků	29
Obr. 5: Logo společnosti	36
Obr. 6: Vlastnická struktura společnosti	37
Obr. 7: Model 7S	50
Obr. 8: Strukturální analýza odvětví	63

SEZNAM TABULEK

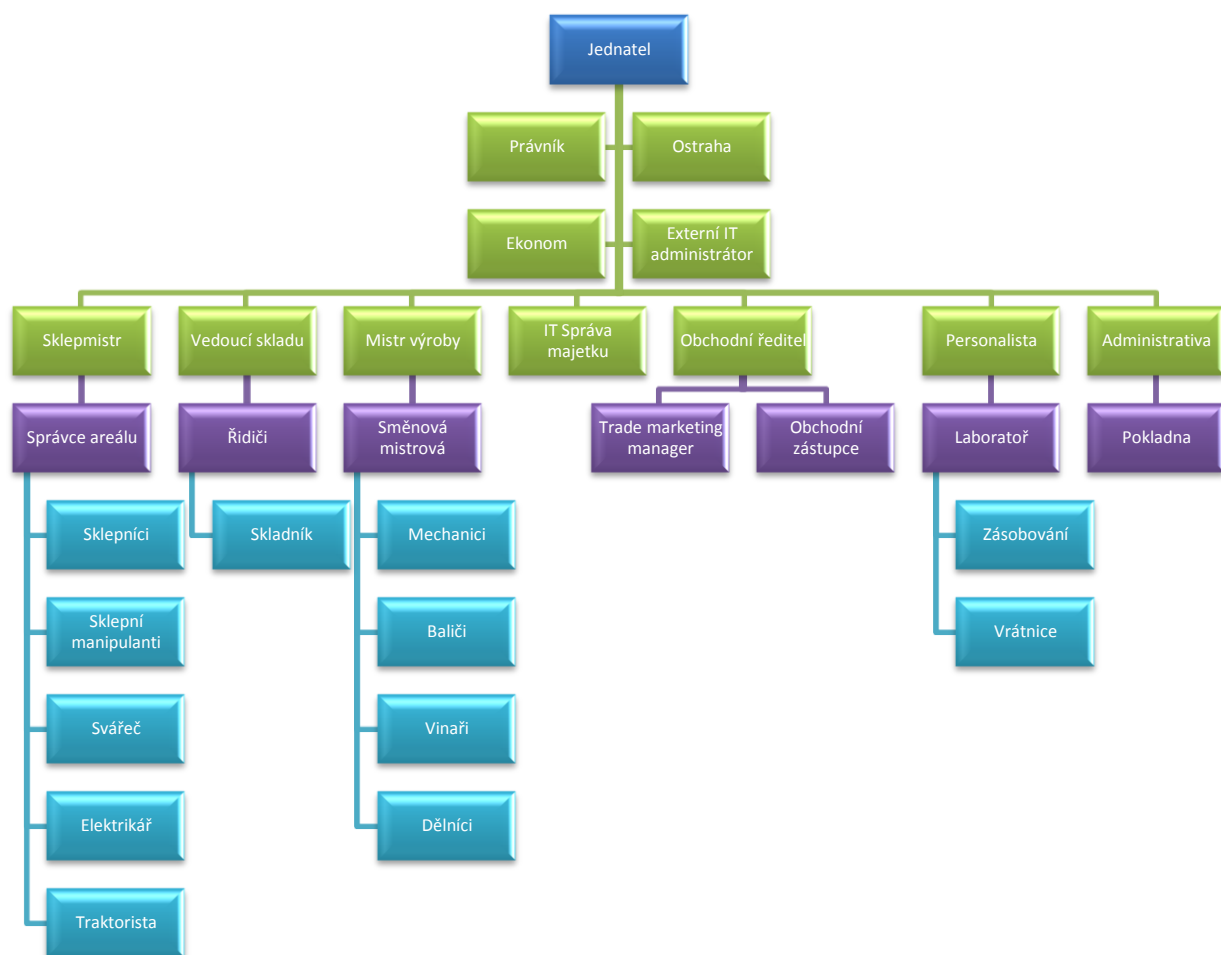
Tab. 1: Termíny spojené s motivací	13
Tab. 2: Faktory vedoucí k uspokojení práce	25
Tab. 3: Odměňování pracovníků	28
Tab. 4: Vertikální analýza aktiv	39
Tab. 5: Vertikální analýza pasiv	39
Tab. 6: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát	41
Tab. 7: Horizontální analýza aktiv - relativní změna	42
Tab. 8: Horizontální analýza pro pasiva	42
Tab. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	44
Tab. 10: Rentabilita aktiv ROA	45
Tab. 11: Rentabilita vlastního kapitálu ROE	45
Tab. 12: Rentabilita tržeb ROS	46
Tab. 13: Mzdová rentabilita	47
Tab. 14: Mzdová produktivita	47
Tab. 15: Podíl zisku na zaměstnance	48
Tab. 16: Celkové investice pro rok 2017	48
Tab. 17: Motivační zařazení pro jednotlivé roky	54
Tab. 18: Porovnání konkurence pro rok 2013	64
Tab. 19: Počet obyvatel Jihomoravského kraje pro jednotlivé roky	65
Tab. 20: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji pro jednotlivé roky	66
Tab. 21: Průměrná mzda Jihomoravského kraje pro jednotlivé roky	67
Tab. 22: Swot analýza	69
Tab. 23: Swot analýza	70
Tab. 24: Vzorová kartička pro ohodnocení zaměstnance	73
Tab. 25: Rozpočet pro návrh 1	79
Tab. 26: Rozpočet pro návrh 2	80
Tab. 27: Rozpočet pro návrh 3	81
Tab. 28: Rozpočet pro návrh 4	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Otázka č. 1	viii
Graf 2: Otázka č. 2	viii
Graf 3: Otázka č. 3	ix
Graf 4: Otázka č. 4	ix
Graf 5: Otázka č. 5	x
Graf 6: Otázka č. 6	x
Graf 7: Otázka č. 7	xi
Graf 8: Otázka č. 8	xi
Graf 9: Otázka č. 9	xii
Graf 10: Otázka č. 11	xii
Graf 11: Otázka č. 14	xiii
Graf 12: Otázka č. 15	xiii
Graf 13: Otázka č. 16	xiv
Graf 14: Otázka č. 17	xiv
Graf 15: Otázka č. 18	xv
Graf 16: Otázka č. 19	xv
Graf 17: Otázka č. 20	xvi
Graf 18: Otázka č. 21	xvi
Graf 19: Otázka č. 22	xvii
Graf 20: Otázka č. 23	xvii
Graf 21: Otázka č. 24	xviii
Graf 22: Otázka č. 25	xviii
Graf 23: Otázka č. 26	xix
Graf 24: Otázka č. 27	xix
Graf 25: Otázka č. 28	xx
Graf 26: Otázka č. 29	xx

PŘÍLOHY

Příloha 1: Organizační struktura společnosti	i
Příloha 2: Dotazník	ii
Příloha 3: Dotazníkové šetření v grafech.....	viii



Dotazník

Vážené zaměstnankyně a vážení zaměstnanci Vinařství Mutěnice s. r. o.,

jsem studentka bakalářského studia na Vysokém učení technickém v Brně a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku spokojenosti zaměstnance. Vyplnění dotazníku mi pomůže získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců ve Vaší společnosti, abych z něj získala data, jako podklad pro moji bakalářskou práci, která by mohla inspirovat společnost k upravení přístupu zaměstnanců, jejich motivaci, či odměňování.

Dotazník je **anonymní**, tzn., nikdo neuvidí Vaše jméno ani název provozu. Dotazník obsahuje 23 otázek a jeho vyplnění Vám zabere cca 5 – 10 minut.

Vyplněný dotazník prosím, přeložte na polovinu a vložte do krabice, která je pro tyto dotazníky připravena. Vámi vybrané odpovědi, prosím zakroužkujte.

DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS A OCHOTU.

1. Pohlaví:

- a) žena b) muž

2. Věk:

- a) 18 - 29 b) 30 - 45 c) 46 - 59 d) 60 –
výše

3. Pracovní pozice

- a) provoz (sklad, výroba)
b) administrativa
c) vyšší management
d) vyšší management

4. Vaše dosažené vzdělání:

- a) základní
b) vyučení bez maturity
c) střední s maturitou
d) vysokoškolské

5. Ve Vinařství Mutěnice pracujete:

- a) méně než 1 rok b) 1 – 5 let c) 6-15 let d) více jak 16 let

6. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení je dostačující:

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Pokud ne, spíše ne proč:

7. Co z této nabídky by Vás motivovalo k lepšímu pracovnímu výkon? U každého zaškrtněte.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Mzda				
Odměny, benefity				
Kariérní růst, školení				
Dobrý kolektiv				
Práce samotná				
Pracovní prostředí				

8. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivováni?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Pokud ne, spíše ne proč:

9. Jak se Vás snaží zaměstnavatel motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Prémie				
Pochvaly písemné				
Pochvaly ústní				
Určité odměny				
Jiné:				

10. Označte v tabulce od 1 – 5 co je pro Vás nejdůležitější. Přičemž číslo 5 znamená nejvíce důležité.

Peníze, benefity, úprava pracovní doby, pitný režim.	
Pojištění, jistota výplaty ve výplatním termínu, zdravotní prohlídky.	
Týmové akce, zpětná vazba, kouč k dispozici, rituály porady	
Ocenění, kariérový růst, stáže, školení, soutěže	
Samostatnost, úkoly s výzvou, účast na tvorbě vize	

11. K jakému člověku se nejvíce podobáte?

- a) Mám rád/a pevný termín, stanovený cíl práce i postup každého kroku své práce a vím, že mě vedoucí kontroluje.
- b) Mám stanovený cíl, ale postup své práce je na mě. Rád jsem vynalézavý, tvořivý, aktivní a jsem schopen přijmout odpovědnost.

12. Jsou součástí Vašeho finančního ohodnocení i benefity (např. stravenky, příspěvek na dopravu, firemní telefon, firemní automobil atd.)?

- a) ano
- b) ne

13. Jestliže, jste v otázce č. 12 zakroužkovali ano, prosím vybrané benefity označte křížkem.

Stravenky		Důchodové pojištění	
Gastro karta		Úrazové pojištění	
Mobilní telefon		Pitný režim	
Vzdělávací kurzy		Oblečení, obuv	
Notebook		Kulturní benefity	
Auto		Dárky k narozeninám	
Jiné:			

14. Jaké zaměstnanecké benefity byste v práci ocenili, které nemáte:

- a) firemní školka
- b) vánoční odměny
- c) příspěvek na dovolenou
- d) 13/14 plat
- e) úkolové bonusy

15. Kdyby se zrušily zaměstnanecké benefity, byl by to pro Vás důvod změnit práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16. Myslíte si, že systém odměňování je spravedlivý? Proč:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Pokud ne, spíše ne proč:

17. Jak často jste ve své práci vystaveni stresu:

- a) často
- b) spíše často
- c) spíše vůbec
- d) vůbec

18. Do jaké míry se vedení Vašeho provozu stará o zabezpečení příznivých pracovních podmínek (tj. vybavení pracoviště, bezpečnost práce):

- a) velmi se stará
- b) spíše se stará
- c) spíše se nestará
- d) vůbec se nestará

Pokud ne, spíše ne proč:

19. Jaké jsou Vaše vztahy v pracovním kolektivu:

- a) velmi dobré
- b) spíše dobré
- c) spíše špatné
- d) velmi špatné

Pokud ne, spíše ne proč:

20. Jste spokojeni se svým zaměstnáním:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Pokud ne, spíše ne proč:

21. Doporučil (a) byste zaměstnání ve Vinařství Mutěnice některým ze svých přátel:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Pokud ne, spíše ne proč:

- a) ano b) ne

Kurzy:

23. Jak často by podle Vás mělo docházet k odbornému vzdělávání:

- a) čtvrtletně
b) půlročně
c) ročně
d) při zavedení něčeho nového

24. Pokud by byla možnost vzdělávat se i mimo oblast své práce, co by to bylo:

- a) jazykové kurzy
- b) PC
- c) komunikační kurzy
- d) jiné

Uved'te:

25. Myslíte si, že máte možnosť kariérneho rústu:

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Proč:

26. Jak často Vás chválí za dobře odvedenou práci:

- a) vždy
- b) občas
- c) výjimečně
- d) téměř nikdy
- e) nikdy

27. Jaká je Vaše komunikace s přímým nadřízeným:

- a) dostatečná
b) spíše dostatečná
c) spíše nedostatečná
d) nedostatečná

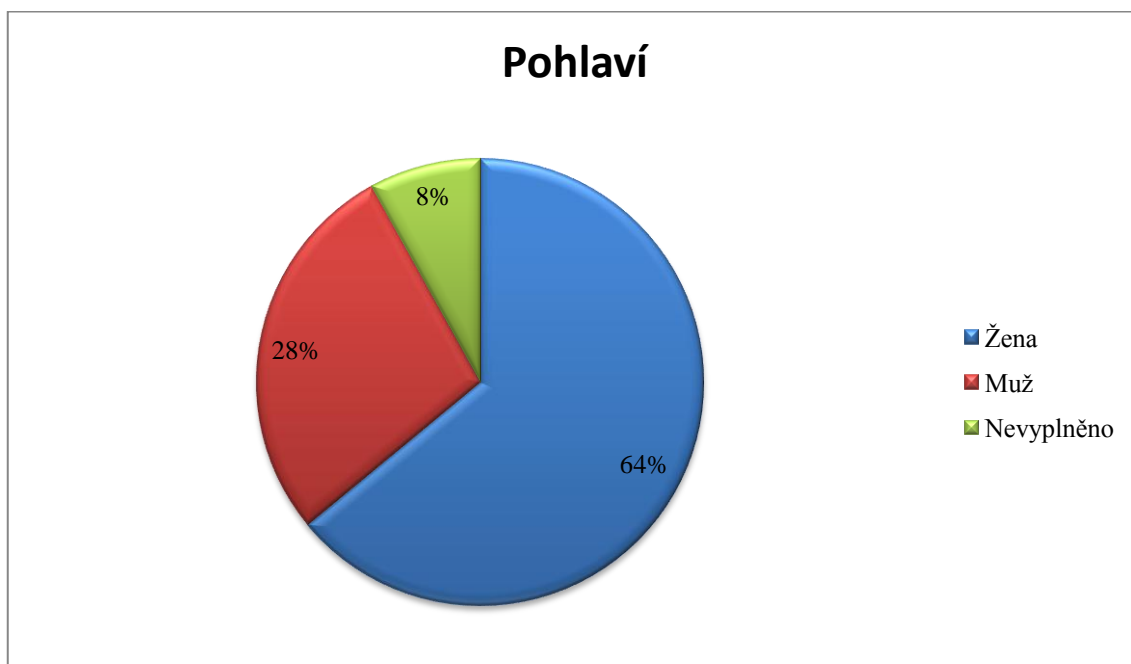
Pokud nedostatečná, proč:

28. Hodnocení pracovního výkonu, které má vliv na výši pohyblivé mzdy, je podle Vás:

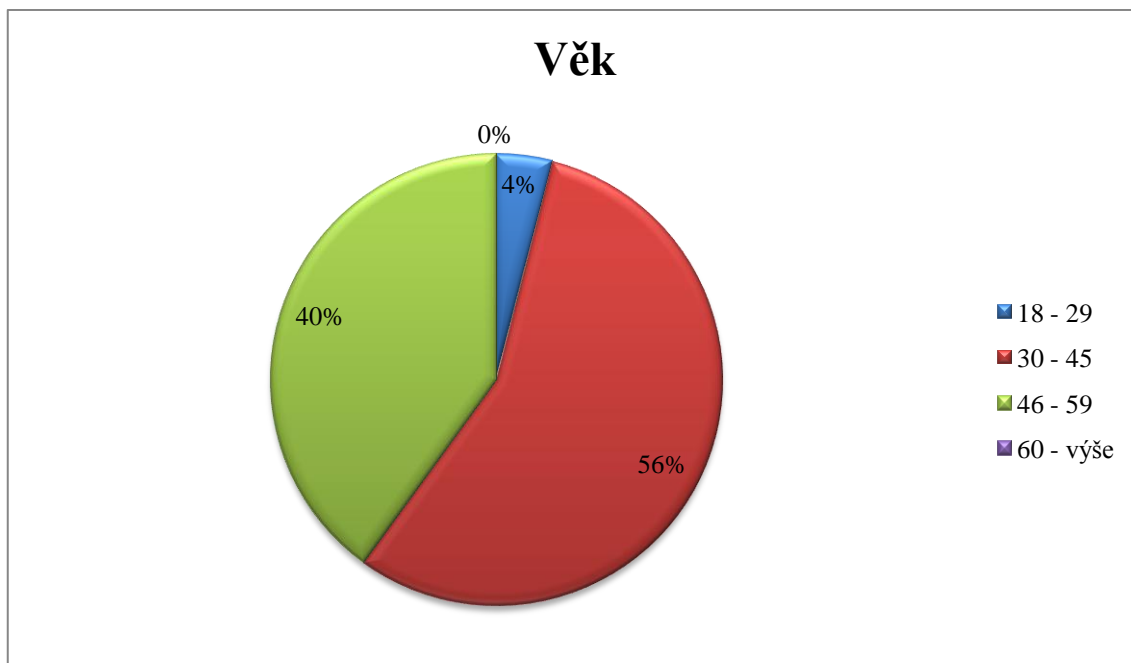
- a) spravedlivé
- b) spíše spravedlivé
- c) spíše nespravedlivé
- d) nespravedlivé

29. Stačí Vám vaše mzda k uspokojení základních životních potřeb?

- a) ano stačí
- b) většinou stačí
- c) většinou nestačí
- d) nestačí



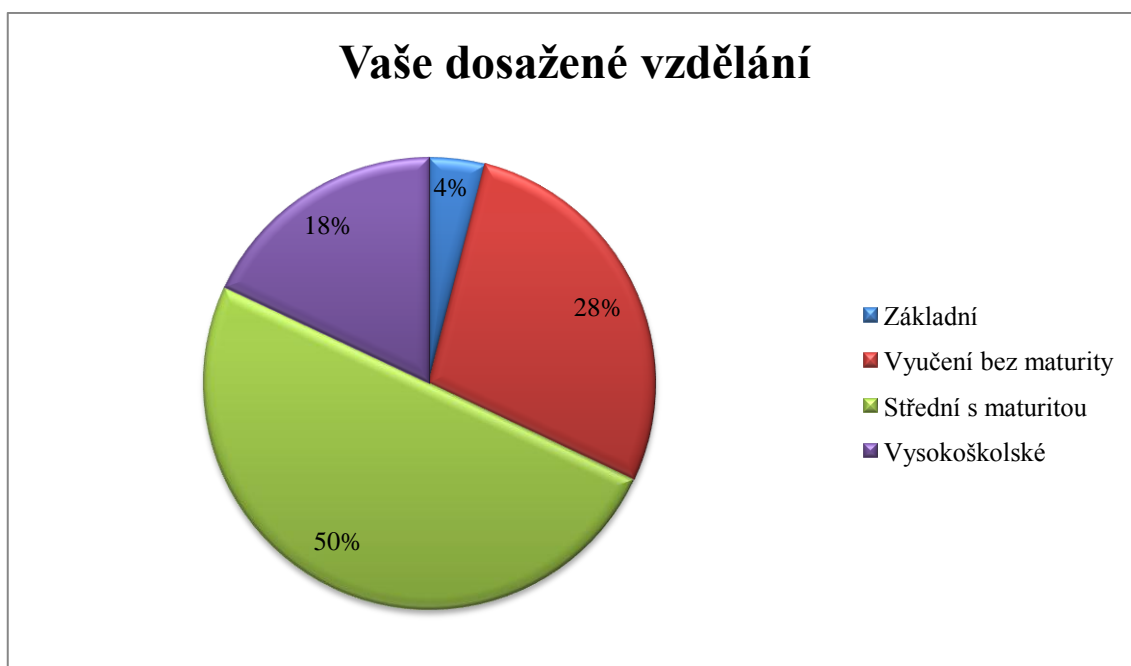
Graf 1: Otázka č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 2: Otázka č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

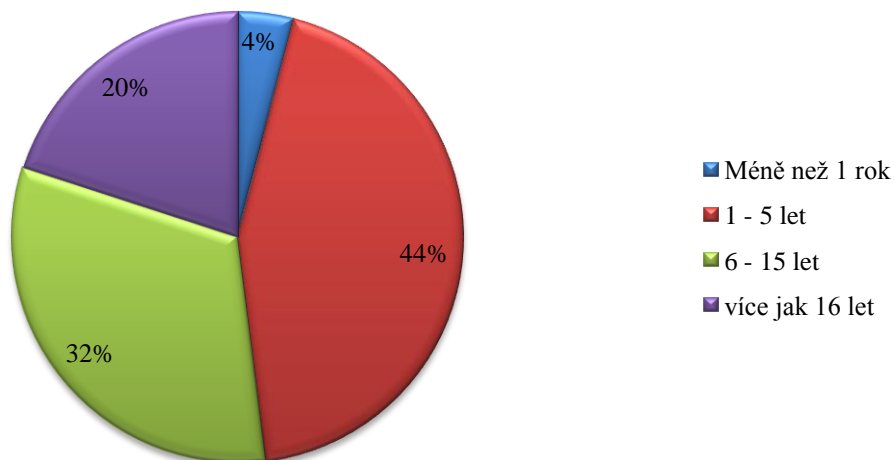


Graf 3: Otázka č. 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)



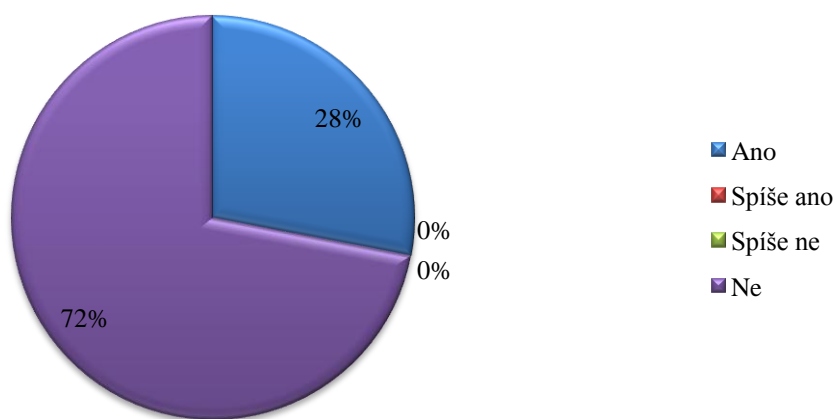
Graf 4: Otázka č. 4 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve Vinařství Mutěnice pracujete



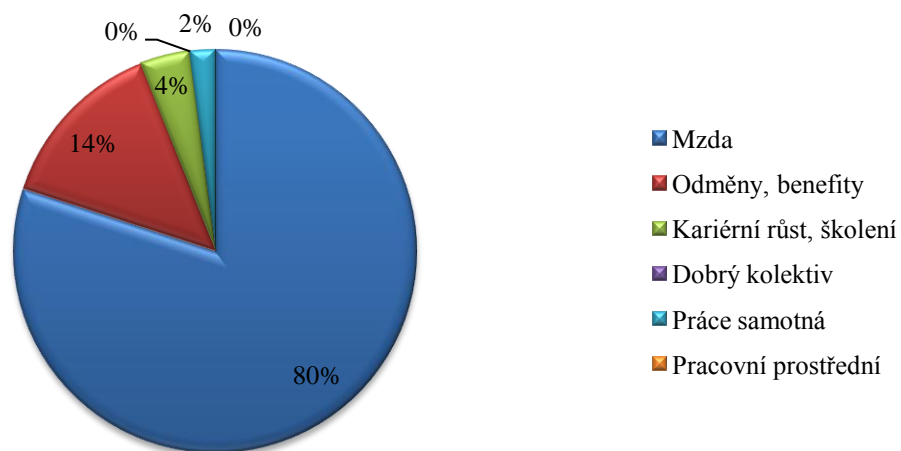
Graf 5: Otázka č. 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení je dostačující



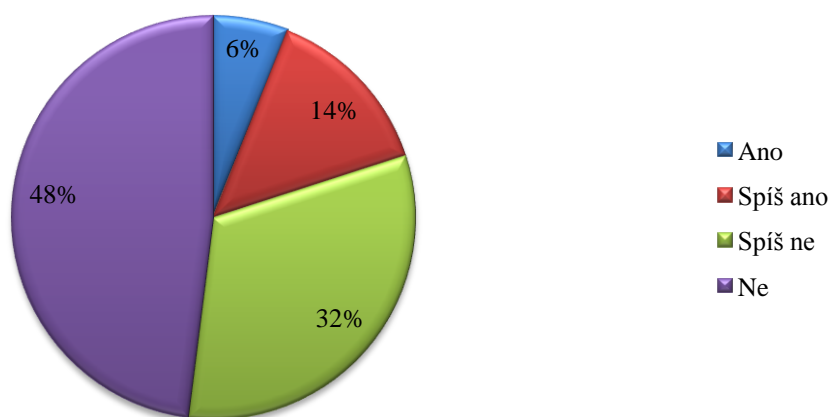
Graf 6: Otázka č. 6 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Co z této vybrané nabídky by Vás motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu



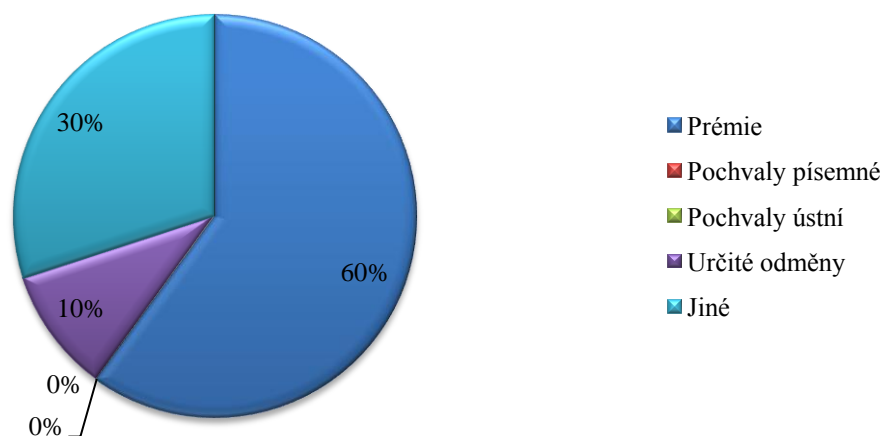
Graf 7: Otázka č. 7 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivováni



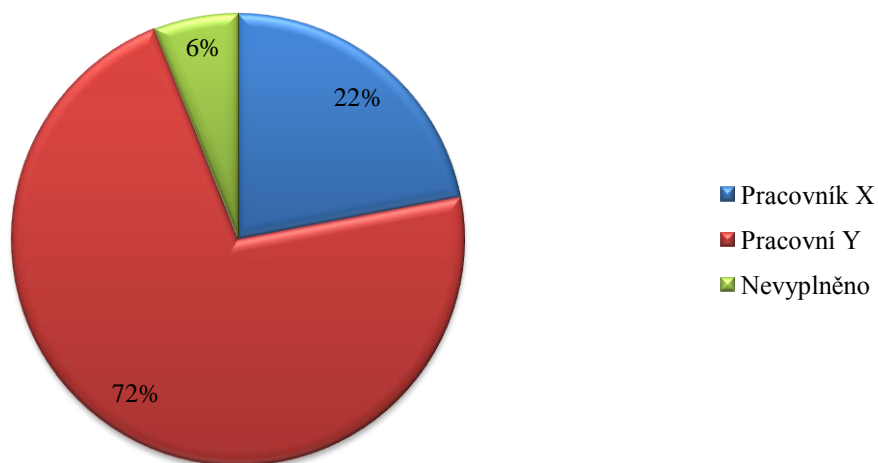
Graf 8: Otázka č. 8 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak se Vás snaží zaměstnavatel motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu



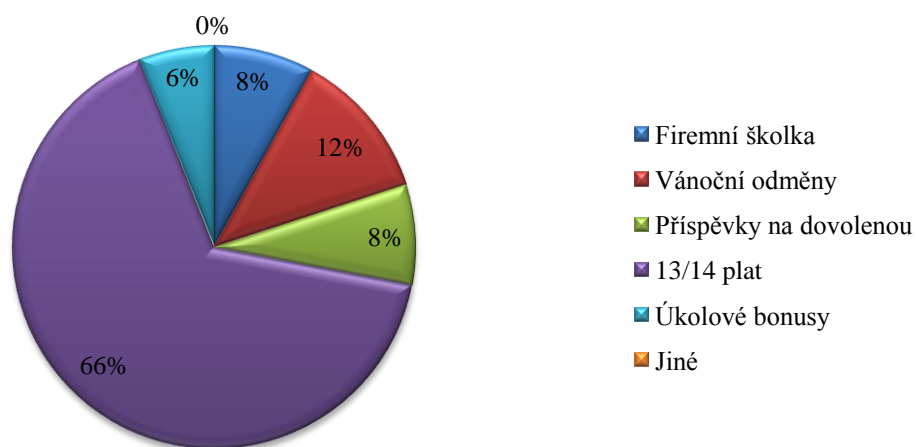
Graf 9: Otázka č. 9 (Zdroj: Vlastní zpracování)

K jakému člověku se nejvíce podobáte



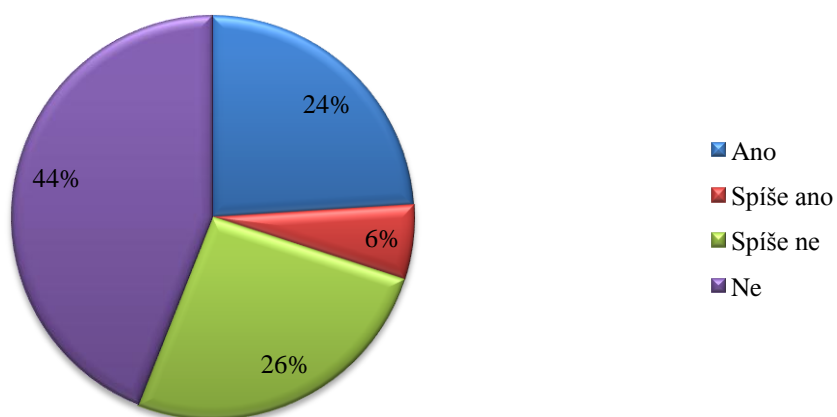
Graf 10: Otázka č. 11 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jaké zaměstnanecké benefity byste v práci ocenili, které nemáte



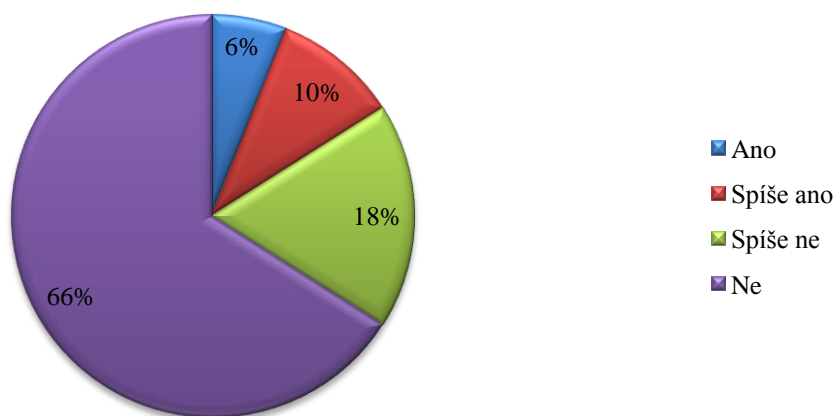
Graf 11: Otázka č. 14 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kdyby se zrušily zaměstnanecké benefity, byl by to pro Vás důvod změnit práci



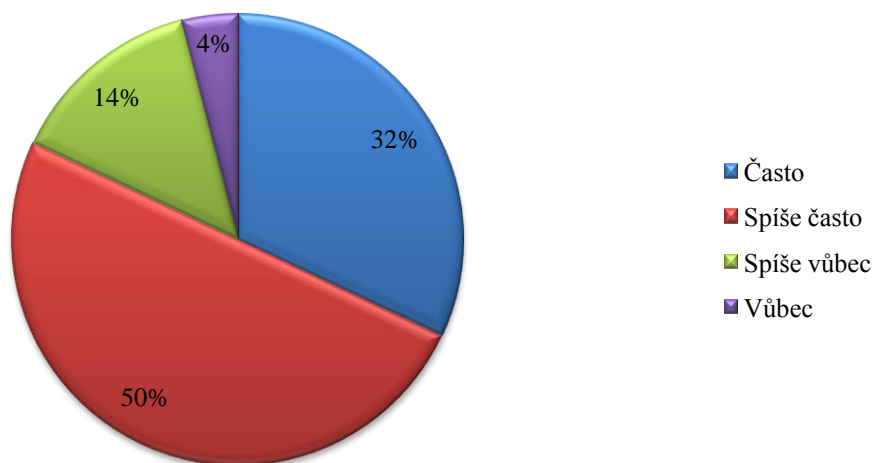
Graf 12: Otázka č. 15 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Myslíte si, že systém odměňování je spravedlivý



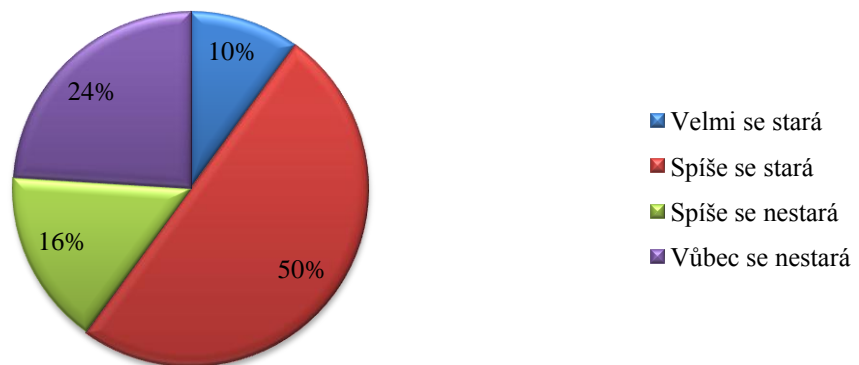
Graf 13: Otázka č. 16 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak často jste ve své práci vystaveni stresu



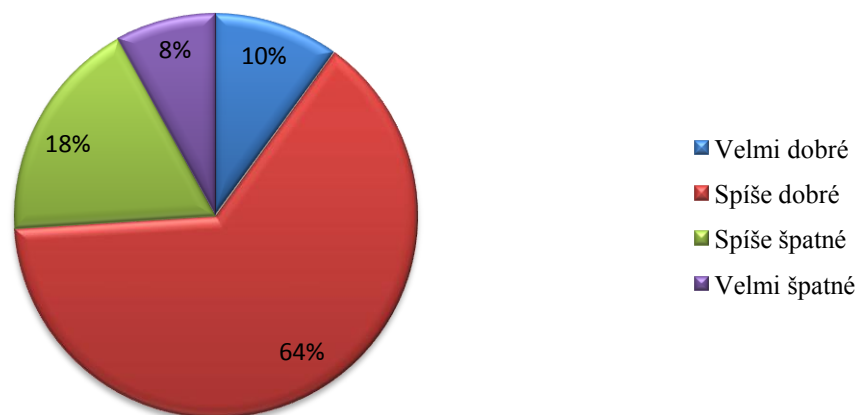
Graf 14: Otázka č. 17 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Do jaké míry se vedení Vašeho provozu stará o zabezpečení příznivých pracovních podmínek



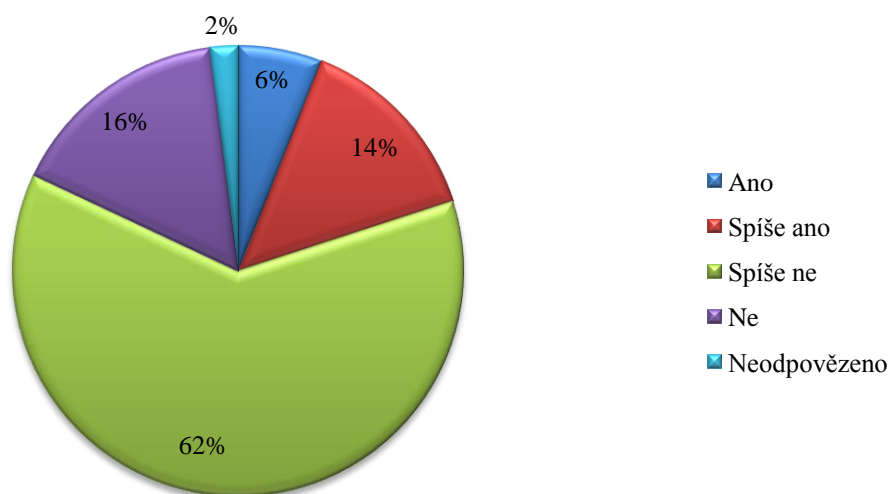
Graf 15: Otázka č. 18 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jaké jsou Vaše vztahy v pracovním kolektivu



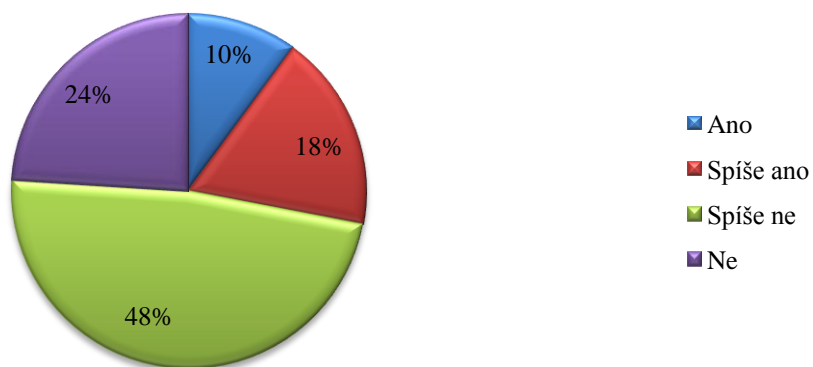
Graf 16: Otázka č. 19 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jste spokojeni se svým zaměstnáním



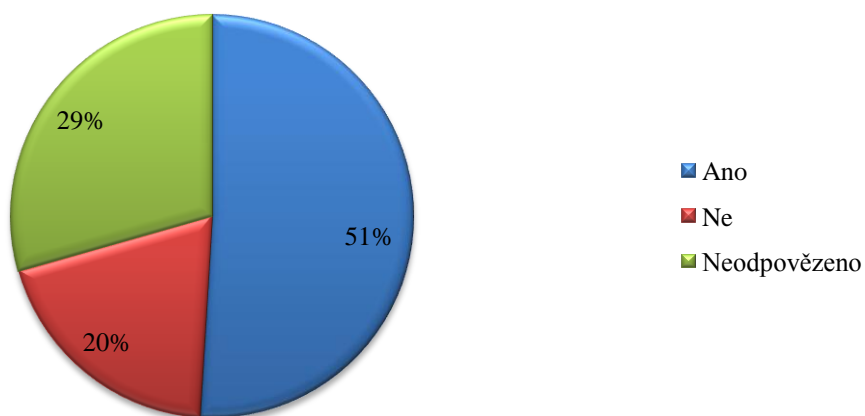
Graf 17: Otázka č. 20 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučil (a) byste zaměstnání ve Vinařství Mutěnice některým ze svých přátel



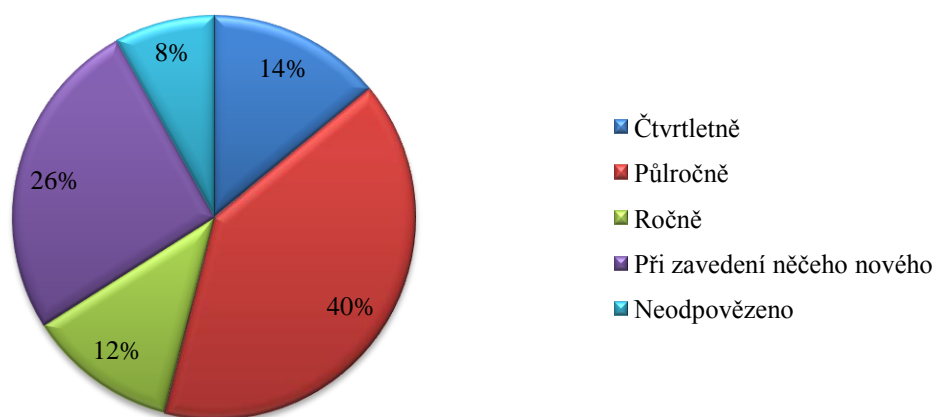
Graf 18: Otázka č. 21 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Je možnost navštěvovat vzdělávací kurzy ve Vaší společnosti



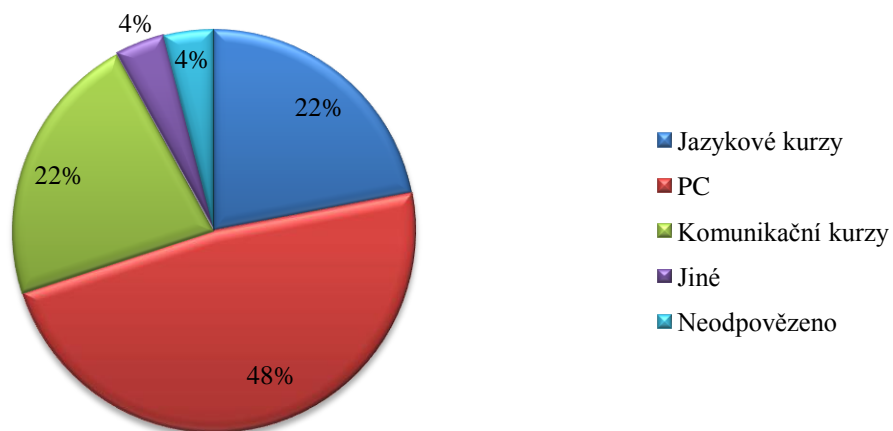
Graf 19: Otázka č. 22 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak často by podle Vás mělo docházet k odbornému vzdělávání



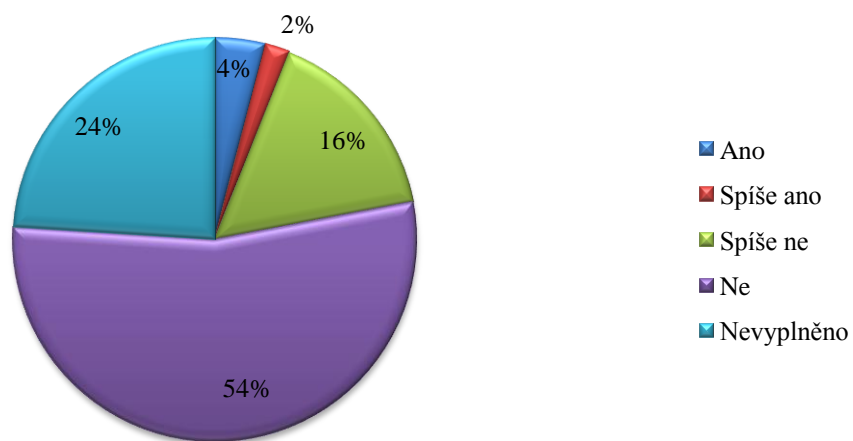
Graf 20: Otázka č. 23 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud by byla možnost vzdělávat se i mimo oblast své práce, co by to bylo



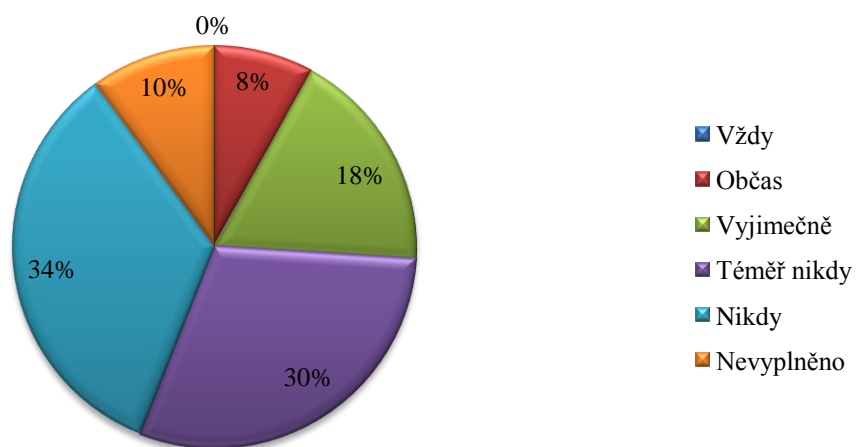
Graf 21: Otázka č. 24 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Myslíte si, že máte možnost kariérního růstu



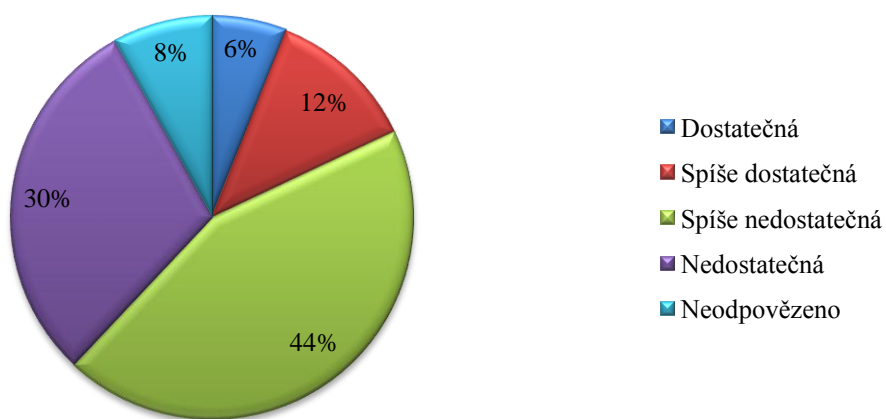
Graf 22: Otázka č. 25 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak často Vás chválí za dobře odvedenou práci



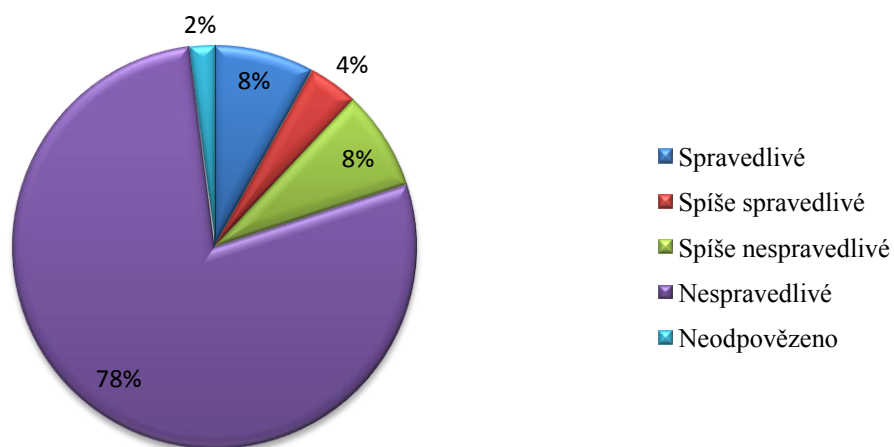
Graf 23: Otázka č. 26 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jaká je Vaše komunikace s přímým nadřízeným



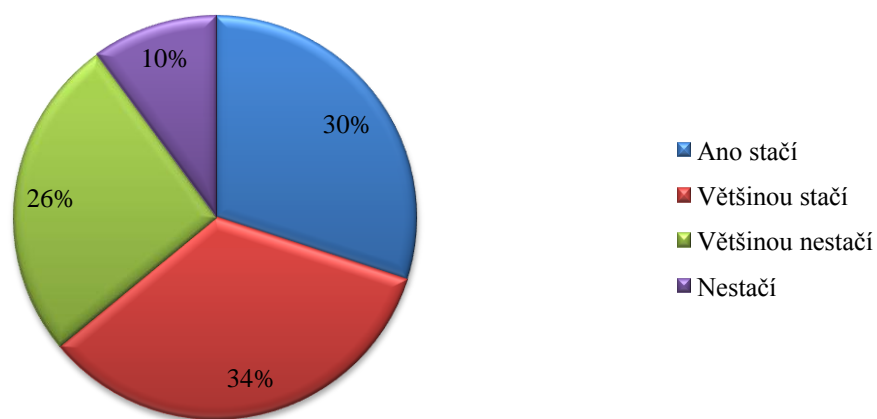
Graf 24: Otázka č. 27 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení pracovního výkonu, které má vliv na výši pohyblivé mzdy, je podle Vás



Graf 25: Otázka č. 28 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stačí Vám vaše mzda k uspokojení základních životních potřeb



Graf 26: Otázka č. 29 (Zdroj: Vlastní zpracování)